

**ANALISIS KINERJA BAZNAS PROVINSI SUMATERA UTARA
DENGAN METODE BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS BAZNAS PROVINSI SUMATERA UTARA)**

Oleh:

RIZKA PHIANITA SITORUS

NIM. 52.14.4.007

Program Studi

AKUNTANSI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN 2018 M / 1439 H**

**ANALISIS KINERJA BAZNAS PROVINSI SUMATERA UTARA
DENGAN METODE BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS BAZNAS PROVINSI SUMATERA UTARA)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Persyaratan untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata
1 (S1) Akuntansi Syariah pada Program Studi Akuntansi Syariah

Oleh:

RIZKA PHIANITA SITORUS

NIM. 52.14.4.007

Program Studi

AKUNTANSI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN 2018 M / 1439 H**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **RIZKA PHIANITA SITORUS**
NIM : 52144007
Tempat dan Tanggal Lahir : Ambalutu, 20 November 1996
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat : Jl. Pancing Gg. Murni Kerin House, Medan

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa skripsi yang berjudul "**ANALISIS KINERJA BAZNAS PROVINSI SUMATERA UTARA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS BAZNAS PROVINSI SUMATERA UTARA)**" benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat ini saya perbuat dengan sesungguhnya.

Medan, 18 Oktober 2018

Yang Membuat Pernyataan



RIZKA PHIANITA SITORUS

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul:

**ANALISIS KINERJA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL
(BAZNAS) PROVINSI SUMATERA UTARA DENGAN METODE
BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS BAZNAS PROVINSI
SUMATERA UTARA)**

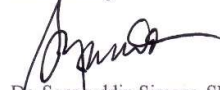
Oleh:

RIZKA PHIANITA SITORUS
Nim. 52144007

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Akuntansi Syari'ah (S. Akun) Pada Program Studi Akuntansi Syari'ah

Medan, 17 Oktober 2018

Pembimbing I



Dr. Saparuddin Siregar, SE, Ak, M.Ag, SAS, CIA
NIP. 196307182001121001

Pembimbing II



Kamila, SE, Ak, M.Si
NIP. 197910232008012014

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi Syari'ah

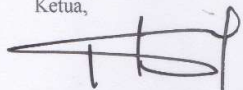


Hendra Harmain, SE, M.Pd
NIP. 197305101998031003

Skripsi berjudul "ANALISIS KINERJA BAZNAS PROVINSI SUMATERA UTARA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS BAZNAS PROVINSI SUMATERA UTARA)". Rizka Phianita Sitorus, NIM. 52144007 Prodi Akuntansi Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 31 Oktober 2018. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun) pada Prodi Akuntansi Syariah.

Medan, November 2018
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Prodi Akuntansi Syariah UIN-SU

Ketua,



Hendra Harmain, M.Pd
NIP. 197305101998031003

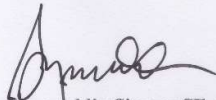
Sekretaris,



Kamila, SE, Ak, M.Si
NIP. 197910232008012014

Anggota

Pembimbing I



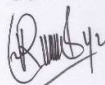
Dr. Saparuddin Siregar, SE, Ak, M.Ag, SAS, CIA
NIP. 196706072000031003

Pembimbing II



Kamila, SE, Ak, M.Si
NIP. 197910232008012014

Penguji I



Rahmi Syahriza, S.Th.I, MA
NIP. 198501032011012011

Penguji II



Zuhri M. Nawawi, MA
NIP. 197608182007101001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara Medan



Dr. Andri Soemitra, MA
NIP. 197605072006041002

ABSTRAK

Skripsi “*Analisis Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Dengan Metode Balanced Scorecard*”.

Di Sumatera Utara penghimpunan zakat selama tahun 2015 hanya diperoleh Rp 19,38 Milyar, jumlah ini memang meningkat dibandingkan dengan tahun 2014 yang berjumlah Rp 13,72 Milyar. Namun demikian, penghimpunan zakat oleh BAZNAS se-Sumatera Utara ini masih jauh dari potensi zakat yang ada. Sekretaris BAZNAS Sumatera Utara memperkirakan potensi zakat yang bisa terkumpul di Sumatera Utara ini bisa mencapai 2 Triliun lebih. Dibandingkan dengan potensi zakat tersebut, zakat yang terhimpun hanya sebesar 0,95% dari potensi zakat yang ada. Masalah yang sering terjadi pada Lembaga Pengelola Zakat tidak hanya pada mekanisme pelaporan keuangan saja. Masalah lain juga terdapat pada kinerja Lembaga Pengelola Zakat tersebut. Pengukuran kinerja suatu lembaga dapat dilakukan secara keseluruhan, baik dari segi keuangan maupun non-keuangan. Tujuan dari penelitian untuk mengetahui kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan di harapkan dapat memaksimalkan kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara menjadi lebih baik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Balanced Scorecard dengan empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian yang didapat dari penelitian ini adalah bahwa kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara sudah cukup baik dengan arti bahwa hasil kinerja yang didapat sudah sesuai dengan target kerja yang ingin dicapai.

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Zakat

KATA PENGANTAR



Segala puji syukur ke hadirat Allah Swt., yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Peneliti mampu menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “**Analisis Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus BAZNAS Provinsi Sumatera Utara)**” dengan baik dan lancar. Peneliti menyadari sepenuhnya tanpa bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, Tugas Akhir Skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Oleh karena itu, pada kesempatan ini Peneliti ingin menyampaikan rasa terimakasih :

1. Bapak Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.Ag sebagai Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
2. Bapak Dr. Andri Soemitra, M.Ag sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
3. Bapak Hendra Harmain, SE, M.Pd sebagai Ketua Jurusan Akuntansi Syari’ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
4. Ibu Kamilah, SE, M.Si sebagai Sekretaris Jurusan Akuntansi Syari’ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Saparuddin Siregar, SE, M.Ag dan Ibu Kamila, SE, M.Si sebagai Dosen pembimbing I dan II yang telah membimbing penulis dalam penyelesaian skripsi.
6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
7. Ayah dan Mamak yang doa dan dukungannya tidak pernah putus untuk Rizka dalam mengerjakan skripsi.
8. Dan seluruh doa dan dukungan yang diberikan pihak-pihak yang berada dibelakang penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga dapat dijadikan acuan dalam penulisan karya-karya ilmiah selanjutnya. Terimakasih, wassalam.

Medan, 19 Oktober 2018

RIZKA PHIANITA SITORUS
NIM. 52.14.4.007

DAFTAR ISI

Persetujuan	i
Pengesahan Skripsi	ii
Abstrak	iii
Kata Pengantar.....	iv
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Lampiran.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN TEORITIS	6
A. Zakat	6
B. Kinerja	11
C. Balanced Scorecard	15
1. Perspektif Financial	17
2. Perspektif Pelanggan.....	20
3. Perspektif Bisnis Internal	22
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	25
D. Kajian Terdahulu	32
E. Kerangka Pemikiran	34
BAB III METODE PENELITIAN	35
A. Pendekatan Penelitian.....	35
B. Lokasi Penelitian	35

C. Subjek Penelitian	35
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	35
E. Analisis Data	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
A. Gambaran BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.....	40
B. Temuan Penelitian	55
1. Perspektif Keuangan.....	55
2. Perspektif Pelanggan/ Muzakki.....	56
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	58
4. Perspektif Integritas dan Kompetensi	59
C. Penilaian Dengan Menggunakan Balanced Scorecard.....	60
BAB V PENUTUP.....	62
A. Kesimpulan	62
B. Saran	63

Daftar Pustaka

Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1. Tabel 2.1 Empat sasaran strategi yang perlu diwujudkan untuk melipat gandakan kinerja keuangan perusahaan	26
2. Tabel 2.2 Rating Scale.....	30
3. Table 2.3 Kriteria Keseimbangan	31
4. Tabel 3.1 Sasaran Strategi BAZNAS Provinsi Sumatera Utara	39
5. Tabel 4.1 Rasio Pertumbuhan Pendapatan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Tahun 2016-2018.....	55
6. Tabel 4.2 Pengukuran Akuisisi Pelanggan/Muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Tahun 2015-2018	56
7. Tabel 4.3 Pengukuran Retensi Muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Tahun 2015-2017	57
8. Tabel 4.4 Kuesioner Pelanggan Pelayanan Terhadap Kepuasan Muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.....	57
9. Tabel 4.5 Data Waktu Pelayanan Pasien BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Tahun 2015-2017	58
10. Tabel 4.6 Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.....	58
11. Tabel 4.7 Peningkatan Komitmen Karyawan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Tahun 2015-2017.....	59
12. Tabel 4.8 Peningkatan Kapabilitas Karyawan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Tahun 2015-2017.....	60
13. Tabel 4.9 Skor Penelitian Balanced Scorecard Pada BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.....	61
14. Tabel 4.10 Ikhtisar Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Dengan Balanced Scorecard	61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal
1. Kuesioner Penelitian.....	64
2. Tabel Data Responden.....	65
3. Tabel Data Hasil Uji Responden.....	66

\

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menurut Undang-Undang No.38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat, pengertian zakat adalah harta yang wajib disisihkan oleh seorang muslim atau badan yang dimiliki oleh orang muslim sesuai ketentuan agama untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya. Selain kata zakat, Al-Qur'an juga menggunakan kata sedekah untuk mengungkapkan maksud zakat seperti dalam surat at-Taubah (9) ayat 58.¹

Zakat sangat penting dalam kehidupan manusia, karena menyangkut beberapa aspek yaitu moral, sosial dan ekonomi. zakat, infaq, dan shadaqah harus dikelola secara profesional. Hingga kini Indonesia belum berhasil mengelola zakat, infaq, shadaqah dan wakaf. Dengan pola sukarela, dan profesionalisme sulit diharapkan.

Belum optimalnya pengelolaan zakat ini ditunjang oleh dua sebab, pertama pemahaman masyarakat yang masih tradisional yaitu membayar zakat cukup dengan menyerahkan langsung kepada yang berhak (mustahiq) yang dipilih. Kedua, karena kemampuan manajemen lembaga amal zakat, infaq, dan shadaqah yang masih kurang.

Pelaksanaan zakat secara efektif dapat dilakukan adalah melalui organisasi pengelola zakat. Dalam Undang-Undang Bab II No.23 tahun 2011, dikemukakan bahwa BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) merupakan lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional (pasal 3). Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, BAZNAS dapat bekerja sama dengan pihak terkait sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (pasal 4).²

¹Mardani, *Fiqh Muamalah*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013), h. 345.

²Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Zakat UU No.23 Tahun 2011.

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah sebuah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan UU No.38 Tahun 1999 - UU No.23 Tahun 2011. Di tingkat kabupaten/kota dengan SK Bupati/Walikota atas usul Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Sedangkan di kecamatan dengan SK Camat atau usul Kepala KUA. Pada tingkat Desa/Dinas/Badan/Kantor/Instansi lain dapat dibentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) oleh BAZNAS.

Salah satu lembaga pengelola zakat di Provinsi Sumatera Utara adalah BAZNAS Provinsi Sumatera Utara. BAZNAS Provinsi Sumatera Utara didirikan atas dasar amanat UU No.38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan zakat dan Surat Keputusan Gubernur Sumatera Utara Nomor : 451.7.05/K/2001 sebagai pengumpul dan penyalur zakat, Infaq/Shadaqah (ZIS) secara resmi dan juga koordinator Badan Amil Zakat.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh *Center for the Studi of Religion and Culture* (CSRC) ditemukan bahwa potensi zakat di Indonesia mencapai Rp 19,3 triliun rupiah. Sedangkan PIRAC (*Public Interest Research and Advocacy Centre*) menyenutkan bahwa potensi zakat di Indonesia tiap tahunnya berkisar antara 10 hingga 15 triliun rupiah. Penelitian terbaru tahun 2011, BAZNAS menyebutkan potensi zakat nasional Rp 217 triliun.

Potensi zakat yang begitu besar per tahun, diharapkan mampu menanggulangi persoalan kemiskinan di Indonesia yang mencapai 29,89 juta orang dari jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2011. Untuk mewujudkan hal ini, diperlukan kerjasama dari berbagai pihak khususnya peran aktif dari institusi pengelola zakat. Instisusi pengelola zakat baik yang dibentuk pemerintah atau swadaya masyarakat di tingkat pusat maupun daerah mulai bermunculan dan mendapat legalitas dari negara. Masyarakat Indonesia tidak lagi kesulitan dalam menyalurkan zakat, infaq, maupun shadaqahnya. Ironisnya, fenomena diatas belum berhasil mendorong umat Islam untuk mengeluarkan zakat.

Potensi zakat yang demikian besar belum terealisasi. Dana zakat yang dihimpun oleh institusi pengelola zakat di Indonesia masih sangat kecil. Pada tahun 2011 saja dana zakat yang berhasil dihimpun oleh BAZNAS hanya 39 miliar.

Perbandingan rata-rata pencapaian penghimpunan dana zakat antara pendapatan BAZNAS dan LAZ adalah Rp 2 miliar oleh masing-masing BAZ se-Indonesia (33 BAZNAS Provinsi dan 520 BAZNAS Kabupaten atau Kota) dan Rp 15 miliar oleh setiap LAZ dalam setahun (18 LAZNAS dan 22 LAZDA). Dengan perbandingan angka ini, pengelolaan zakat oleh LAZ lebih unggul dibandingkan BAZNAS yang memiliki organ lebih banyak.³

Di Sumatera Utara sendiri penghimpunan zakat selama tahun 2015 hanya diperoleh Rp 19,38 Milyar, jumlah ini memang meningkat dibandingkan dengan tahun 2014 yang berjumlah Rp 13,72 Milyar. Namun demikian, penghimpunan zakat oleh BAZNAS se-Sumatera Utara ini masih jauh dari potensi zakat yang ada. Sekretaris BAZNAS Sumatera Utara memperkirakan potensi zakat yang bisa terkumpul di Sumatera Utara ini bisa mencapai 2 Triliun lebih. Dibandingkan dengan potensi zakat tersebut, zakat yang terhimpun hanya sebesar 0,95% dari potensi zakat yang ada.⁴

Masalah yang sering terjadi pada Lembaga Pengelola Zakat tidak hanya pada mekanisme pelaporan keuangan saja. Masalah lain juga terdapat pada kinerja Lembaga Pengelola Zakat tersebut. Pengukuran kinerja suatu lembaga dapat dilakukan secara keseluruhan, baik dari segi keuangan maupun non-keuangan. Salah satu konsep yang digunakan untuk mengukur kinerja tersebut diantaranya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC).

Balanced Scorecard (BSC) adalah satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktivitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan.⁵

³Ramadhita, *Optimalisasi Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Kehidupan Sosial*, *Jurnal Hukum dan Syari'ah*. Vol. 3, No. 1, 2012, h. 25.

⁴Saparuddin Siregar, *Problematika Fundraising Zakat: Studi Kasus BAZNAS di Sumatera Utara*, *Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*. Vol. XL, No. 2, 2016, h. 249.

⁵Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), h. 169.

Sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* lebih banyak digunakan oleh organisasi laba seperti perusahaan swasta. Sedangkan organisasi nirlaba seperti Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) masih jarang mengukur kinerja dengan metode ini. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul **“Analisis Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dengan metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada BAZNAS Provinsi Sumatera Utara)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah:

1. Bagaimana kinerja Badan Amil Zakat (BAZNAS) Provinsi Sumatera Utara bila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif Pertumbuhan dana ZIS (Zakat, Infaq, dan Shadaqah)?
2. Bagaimana kinerja Badan Amil Zakat (BAZNAS) Provinsi Sumatera Utara bila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif Muzakki?
3. Bagaimana kinerja Badan Amil Zakat (BAZNAS) Provinsi Sumatera Utara bila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif Layanan Bisnis Internal?
4. Bagaimana kinerja Badan Amil Zakat (BAZNAS) Provinsi Sumatera Utara bila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif Integritas dan Kompetensi?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dari rumusan masalah di atas adalah untuk mengetahui kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC).

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini, yaitu:

- a. Bagi lembaga/instansi,

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan gambaran objektif dan riil tentang kinerja Badan Amil Zakat, sehingga dapat diambil kebijakan untuk mempertahankan kinerja yang telah dicapai dan meningkatkannya agar menjadi lebih baik.

b. Bagi penyusun dan pembaca,

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dan bahan tinjauan serta referensi bagi pihak-pihak yang ingin meneliti lebih lanjut tentang kinerja Badan Amil Zakat.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Zakat

1. Pengertian Zakat

Kata zakat merupakan kata dasar dari *zaka* mengandung beberapa arti berkah, tumbuh, dan baik. Zakat menurut istilah fikih adalah sejumlah harta tertentu yang harus diserahkan kepada yang berhak menurut syariat Allah SWT. Sedangkan menurut istilah zaka berarti kewajiban seorang muslim untuk mengeluarkan nilai bersih dari kekayaannya yang tidak melebihi satu nisab, diberikan kepada mustahiq dengan beberapa syarat yang telah ditentukan.

Zakat juga merupakan rukun iman yang keempat setelah puasa di bulan Ramadhan. Zakat juga salah satu rukun iman yang wajib dilaksanakan oleh setiap umat muslim. Karena dengan membayar zakat dapat mensucikan dan membersihkan harta dan jiwa kita.

Defenisi zakat juga dijelaskan di dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat, dimana dalam Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat islam.

Penerima zakat secara umum ditetapkan dalam 8 golongan/asnaf (fakir, miskin, amil, muallaf, hamba sahaya, gharim, fisabilillah, ibnu sabil) namun menurut beberapa ulama khusus untuk zakat fitrah mesti didahulukan kepada dua golongan pertama yakni fakir dan miskin.⁶

2. Dasar Hukum Zakat

Hukum zakat adalah wajib ‘aini dalam arti kewajiban yang ditetapkan untuk diri pribadi dan tidak mungkin dibebankan kepada orang lain, walaupun pada pelaksanaannya dapat diwakilkan kepada orang lain

⁶Indri Yulia Fitri, Khoiriyah, *Pengaruh Kepuasan Muzakki, Transparansi Dan Akuntabilitas Pada Lembaga Amil Zakat Terhadap Loyalitas Muzakki (Studi Persepsi Pada LAZ Rumah Zakat)*. *Jurnal Ekonomi Islam*. Vol. 7, No. 2, 2016, h. 208.

Firman Allah dalam surah Al-Baqarah ayat 110:

1. 本報告係根據本公司及子公司之會計帳簿及相關資料，並參考獨立會計師事務所之查核報告而編製。

“Dan dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. Dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu, tentu kamu akan mendapat pahala nya pada sisi Allah. Sesungguhnya Allah Maha Melihat apa-apa yang kamu kerjakan.(Q.S Al-Baqarah: 110)”⁷

Ayat lain yang juga menjelaskan tentang zakat terdapat pada surah At-Taubah ayat 103:

000000000000 00000000 000000000000 0000 0000
 0000 0 0000000000 00000000 000000 000000000000
 00000000 00000000 00000000 0 00000000 00000000 000000000000
000000

“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. dan Allah Maha mendengar lagi Maha Mengetahui. (OS. At-Taubah:103)”⁸

Dalam hadist juga disebutkan:

“Zakat itu dipungut dari orang-orang kaya di antara mereka, dan diserahkan kepada orang-orang miskin.” (HR. Bukhari)

3. Syarat dan Rukun Zakat

Rukun adalah unsur-unsur yang terdapat dalam zakat, yaitu orang yang berzakat, harta yang dizakatkan dan orang yang menerima zakat. Syarat dari orang yang berzakat atau muzakki ialah orang islam yang balig dan berakal memiliki harta

⁷Al-Qur'an dan Terjemahan.

⁸Al-Qur'an dan Terjemahan.

yang memenuhi syarat. Tidak wajib zakat atas orang-orang yang tidak memenuhi syarat tersebut.

Syarat harta yang dizakatkan adalah harta yang baik, milik yang sempurna dari yang berzakat, berjumlah satu nisab atau lebih dan telah tersimpan selama satu tahun atau qamariyah atau haul.

4. Macam-macam Zakat

Zakat secara umum terdiri dari dua macam, yaitu zakat yang berhubungan dengan jiwa manusia (badan) adalah zakat fitrah dan zakat yang berhubungan dengan harta adalah zakat mal.

a. Zakat Fitrah

Zakat fitrah merupakan pengeluaran wajib dilakukan oleh setiap muslim yang mempunyai kelebihan dari keperluan keluarga yang wajar pada malam dan hari raya Idul Fitri.

b. Zakat mal atau Zakat harta

Zakat mal adalah bagian dari harta kekayaan seseorang (juga badan hukum) yang wajib dikeluarkan untuk golongan orang-orang tertentu setelah dipunyai selama jangka waktu tertentu dalam jumlah minimal tertentu.⁹

5. Mustahiq

Mustahiq adalah orang atau badan yang berhak menerima zakat. Adapun yang berhak menerima zakat yaitu ada delapan golongan diantaranya: fakir, miskin, amil, muallaf, hamba sahaya, gharim, fissanillillah, dan ibnu sabil. Sesuai dengan firman Allah SWT:

الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ
الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ

⁹Ahmad Atabik, *Manajemen Pengelolaan Zakat Yang Efektif Di Era Kontemporer*. Jurnal ZISWAF. Vol. 2, No. 1, 2015, h. 43.

ﺍﻟﻤﻴﺴﻜﯿﻦ ﻭﺍﻟﻤﻤﺎﻟﻒ ﻭﺍﻟﻌﻤﺎﻟﻪ ﻭﺍﻟﻐﻨﻰ ﻭﺍﻟﻐﻨﻤﻪ ﻭﺍﻟﻐﻨﻤﻪ ﻭﺍﻟﻐﻨﻤﻪ

ﺍﻟﻐﻨﻤﻪ ﻭﺍﻟﻐﻨﻤﻪ

“Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan untuk mereka yuang sedang dalam perjalanan, sebagai suatu ketetapan yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana.(QS.At-Taubah:60)”¹⁰

Ayat diatas menjelaskan bahwa penyaluran zakat itu hanya diserahkan kepada delapan golongan, yaitu:

a. Fakir

Al-faqir adalah kelompok pertama yang menerima bagian zakat. Al-Faqir menurut mazhab Syafi’I dan hambali adalah orang yang tidak memiliki harta benda dan pekerjaan yang mampu mencukupi kebutuhan sehari-harinya.

b. Miskin (Al-Masakin)

Al-Masakin adalah bentuk jamak dari kata al-miskin. Kelompok ini merupakan kelompok kedua penerima zakat. Orang miskin adalah orang yang memiliki pekerjaan tetapi penghasilannya tidak dapat dipakai untuk memenuhi hajat hidupnya.

c. Panitia zakat (Al-amil)

Penitia zakat adalah orang yang memiliki wewenang untuk mengurus zakat yang wewenang itu diperoleh dari pihak penguasa. Bagian yang diberikan kepada para panitia dikategorikan sebagai upah atas kerja yang dilakukan. Panitia masih tetap diberi bagian zakat, meskipun dia orang kaya.

d. Mu'allaf

Yang termasuk kelompok ini antara lain orang-orang yang lemah niatnya untuk memasuki islam. Mereka diberi sebagian dari zakat agar niat mereka memasuki islam menjadi kuat.

e. Budak (Riqab)

¹⁰Al-Qur'an dan Terjemahan.

Para budak yang dimaksud disini menurut jmhur ulama, ialah para budak muslim yang telah membuat perjanjian dengan tuannya untuk dimerdekakan dan tidak memiliki uang untuk membayar tebusan atas diri mereka, meskipun mereka telah bekerja keras dan membanting tulang mati-matian.

f. Gharim (orang berhutang)

Para ulama membagi utang menjadi dua macam: hutang yang dipergunakan untuk mendamaikan orang yang sedang bersengketaan hutang untuk memenuhi kebutuhan sendiri (konsumtif). Jika utang itu dilakukannya untuk kepentingannya sendiri, dia tidak berhak mendapatkan bagian dari zakat kecuali dia adalah orang yang dianggap fakir.

g. Sabilillah (jihad di jalan Allah)

Yang termasuk kelompok ini adalah para pejuang yang berperang di jalan Allah yang tidak digaji oleh markas komando mereka karena yang mereka lakukan hanyalah berperang. Menurut jmhur ulama orang-orang yang berperang di jalan Allah diberi bagian zakat agar dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka, meskipun mereka itu kaya karena sesungguhnya orang-orang yang berperang itu adalah untuk kepentingan orang banyak.

h. Ibnu sabil (musafir, orang yang berpergian)

Musafir atau orang yang berpergian disini yaitu seseorang yang tidak bisa melanjutkan perjalanan karena kehabisan perbekalan. dia berhak diberi zakat dan karenanya dia bisa pulang kedaerahnya sekalipun didaerahnya itu dia orang yang kaya.¹¹

6. Tugas dan Fungsi Amil Zakat

Secara ekonomi, zakat berfungsi sebagai lembaga jaminan sosial dan salah satu instrument untuk menuntaskan kemiskinan, pemerataan pendapat dan mempersempit kesenjangan antar kelompok kaya dan miskin. Dengan lembaga amil zakat kelompok lemah dan kekurangan tidak lagi merasa khawatir terhadap kelangsungan hidupnya, karena substansi zakat merupakan mekanisme yang

¹¹Syahril Jamil, *Prioritas Mustahiq Zakat Menurut Teungku Muhammad Hasbi Ash Shiddieqy*. Jurnal Istimbath. Vol. XIV, No. 16, 2015, h. 149.

menjamin kelangsungan hidup mereka ditengah masyarakat, sehingga mereka merasa hidup ditengah masyarakat yang beradab, nurani, kepedulian, dan tradisi saling tolong menolong.

Tugas pokok amil zakat adalah :

- a) Menyelenggarakan pengumpulan dan pendayagunaan zakat, infaq dan shadaqah sesuai dengan fungsi tujuannya.
- b) Dalam melaksanakan tugasnya, amil bersifat obyektif dan transparan.

Fungsi Amil :

- a) Penyusunan program kerja.
- b) Pengumpulan segala macam zakat, infaq, dan shadaqah dari masyarakat termasuk para pegawai negeri.
- c) Pendayagunaan zakat, infaq, dan shadaqah sesuai dengan hukumnya.
- d) Penyuluhan kepada masyarakat dalam upaya peningkatan kesadaran manunaikan ibadah zakat, infaq, dan shadaqah.
- e) Pembinaan pemanfaatan zakat, infaq, dan shadaqah agar lebih produktif dan terarah.¹²

B. Kinerja

1. Manajemen Kinerja

Kata manajemen kinerja merupakan penggabungan dari kata manajemen dan kinerja. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Menurut *George R. Terry* dalam Amirullah, *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja* bahwa manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien.

¹²Taufik Gunawan, “Peranan Amil Zakat Di Rumah Zakat Cabang Yogyakarta Dalam Perspektif Hukum Islam” (Skripsi, Fakultas Syari’ah dan Hukum UIN SUKA Yogyakarta, 2013), h.18-19.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut defenisinya, manajemen kinerja adalah suatu proses strategi dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi.

Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarnya itu.

Keunggulan manajemen kinerja adalah penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Didalamnya terdapat dukungan, bimbingan, dan umpan balik agar tercipta peluang terbaik untuk meraih sasaran yang menyertai peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan.¹³

2. Pengertian Pengukuran Kinerja

James B. Whitteker mengemukakan pendapatnya dalam buku Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kinerja* bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan

¹³Amirullah, *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), h. 209-210.

kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran.

Pengukuran kinerja organisasi bukanlah suatu aktivitas baru. Setiap organisasi satuan kerja, dan unit pelaksana tugas, telah deprogram untuk mengumpulkan informasi berupa laporan berkala (triwulan/semester/tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Namun sayangnya, pelaporan hanya ini lebih berfokus kepada input (masukan). Ada juga beberapa instansi yang sudah melaporkan output (keluaran) dari program yang dilaksanakan.

Informasi atas input dan output dari pelaporan tersebut bukannya tidak penting. Akan tetapi melalui pengukuran kinerja, maka fokus dari pelaporan bergeser dari besarnya jumlah sumber daya yang dialokasikan ke hasil yang dicapai dari penggunaan sumber daya tersebut.

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja adalah:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- c. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.

Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.¹⁴

4. Konsep Manajemen Kinerja dalam Perspektif Islam

Dalam pandangan Islam, bekerja merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, mulai dari niat bekerja yaitu tidak hanya mencari pahala untuk di akhirat nanti. Niat ini akan berkorelasi dengan usaha yang dilakukan seorang individu. Ketika niat bekerja adalah ibadah maka didalamnya sudah terkandung dua tujuan yaitu memenuhi kebutuhan jasmani dan kebutuhan rohani atau kebutuhan materi dan non-materi.

Dalam pandangan ekonomi Islam, kinerja (hasil kerja) terkait dengan segala sesuatu yang telah dilakukan oleh seorang individu relevan dengan standar tertentu. Terkait dengan kinerja manusia, Allah mengungkapkannya dalam bentuk pahala dan siksa. Ketika manusia melaksanakan segala perintah Allah maka Allah memberinya pahala. Sebaliknya ketika manusia melanggar aturan yang telah digariskan-Nya, maka Allah akan mengazabnya dengan siksa yang pedih.¹⁵

Dalam islam kinerja merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surah Al-Fath ayat 29:

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ
وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ
وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ
وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ
وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ
وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ
وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ

¹⁴Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Depok: KENCANA, 2017), h. 233-235

¹⁵Ima Amaliah, et. al, *Pengaruh Nilai Islam Terhadap Kinerja Kerja*. *Jurnal MIMBAR*. Vol. 29, No. 2, 2013, h. 166-167.

وَمِنْهُمْ مَّنْ يَّهْدِي اللَّهُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ
 وَمِنْهُمْ مَّنْ يَضَلُّ اللَّهُ عَنْ سَبِيلِهِ فَبِئْسَ الْفِتْنَى ۚ يَوْمَ تُنْفَخُ
 الْأَشْفَادُ ۚ فَذُكِّرُوا بِلِقَائِهِ ۚ إِنَّكُمْ فِي ذَٰلِكُمْ
 كَانْتُمْ مِّنْ أَكْثَرِ الْغَافِلِينَ

“Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. kamu lihat mereka ruku' dan sujud mencari karunia Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya Maka tunas itu menjadikan tanaman itu Kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus di atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya Karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar. (QS. Al-Fath:29)”¹⁶

Dan surah Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi:

إِذَا قُضِيَ الصَّلَاةُ فَانْتَبِهُوا ۚ إِنَّكُمْ كُنْتُمْ فِي غَفْلَةٍ كَثِيرَةٍ
 بَعْدَ مَا قُمْتُمْ لِلْعِلْمِ وَلِلذِّكْرِ وَلِلْإِذْقَارِ ۚ فَانْتَبِهُوا ۚ إِنَّكُمْ كُنْتُمْ
 فِي غَفْلَةٍ كَثِيرَةٍ

“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (QS Al-Jumu'ah:10)”¹⁷

Ayat-ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Kalau kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang, maka akan tercipta kinerja yang baik.

¹⁶Al-Qur'an dan Terjemahan.

¹⁷Al-Qur'an dan Terjemahan.

C. *Balanced Scorecard*

1. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari dua kata *balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Kartu prestasi kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau lazim disebut kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja masa depan, karena ia merupakan data historis. Selanjutnya, rencana kerja itu dibandingkan dengan kartu prestasi kerja nyata, hasilnya adalah penyimpangan. *Balanced* yang artinya berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Kaplan dan Norton dalam buku Dewi Utari, *Akuntansi Manajemen* menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi yang dituangkan dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Selanjutnya Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen, artinya semua ukuran finansial dan non-finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja di semua tingkat perusahaan. Semua pekerja harus memahami bahwa aktivitas mereka adalah biaya yang harus diperhitungkan manfaatnya (*benefitnya*), semua aktivitas harus mempunyai tujuan bisnis yang menguntungkan dan harus diukur dengan satuan uang. Oleh sebab itu, semua pekerja harus berinisiatif bekerja efektif dan efisien serta berpikir strategis (jangka panjang).¹⁸

2. Defenisi *Balanced Scorecard*

¹⁸Dewi Utari, et.al, *Akuntansi Manajemen (Pendekatan Praktis)*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), h. 315-316.

Balanced scorecard memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak perusahaan yang mengadopsi pernyataan misi (*mission statement*) untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua pekerja. Pernyataan misi menyatakan berbagai keyakinan dan mendefinisikan pasar sasaran dan produk utama perusahaan.

Pernyataan misi harus inspirasional. Pernyataan-pernyataan itu harus memberi energi dan motivasi kepada perusahaan. Tetapi pernyataan misi dan slogan yang inspirasional tidak cukup. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. *Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para eksekutif senior berharap dapat menyalurkan energy, kemampuan, dan pengetahuan spesifik sumber daya manusia perusahaan menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang. Banyak orang berfikir bahwa pengukuran berfungsi sebagai alat pengendali perilaku dan alat untuk mengevaluasi kinerja masa lalu. Dengan demikian, *scorecard* tidak mati-matian mempertahankan agar pekerja dan unit organisasi tetap bertindak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, yang merupakan tujuan sistem pengendalian tradisional. *Balanced Scorecard* seharusnya digunakan sebagai sistem komunikasi, informasi, dan pembelajaran, bukan sebagai sistem pengendalian.

Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Sementara keberagaman ukuran dalam *balanced*

scorecard mungkin tampak membingungkan, *scorecard* yang dibuat dengan benar, seperti yang akan kita lihat, mengandung kesatuan tujuan karena ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.¹⁹

3. Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Financial (Pertumbuhan Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah)

1) Financial

Balanced Scorecard tidak mengabaikan kebutuhan akan data keuangan. Data yang tepat waktu dan akurat mengenai data pendanaan akan selalu menjadi prioritas, dan para *controller* atau manajer akan melakukan apa saja yang diperlukan untuk menyediakan data tersebut. Dengan menggunakan database perusahaan, diharapkan bahwa proses pengolahan data dapat menjadi terpusat dan otomatis. Tujuan keuangan pada umumnya berhubungan dengan arus kas perusahaan, kemampuan laba perusahaan dan yang perlu ditambahkan dalam keuangan, adalah penilaian resiko dan biaya manfaat.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap dalam siklus bisnis oleh Kaplan dan Norton dalam buku Thomas Sumarsan yaitu pertumbuhan (*Growth*), bertahan (*Sustain*), panen (*Harvest*).

Pertumbuhan merupakan tahap pertama yang harus dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini sebuah perusahaan memiliki produk baik barang dan jasa yang memiliki potensi untuk berkembang dan tumbuh. Untuk mewujudkan potensi ini, seorang *controller*/manajer harus berkomitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, mengembangkan sistem dan prosedur operasional, memperbaiki infrastruktur dan membangun jaringan distribusi yang akan mendukung global, serta berorientasi dengan pelanggan.

Tahapan siklus yang kedua adalah bertahan (*sustain*) pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan re-investasi untuk mempertahankan

¹⁹Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), h. 22-23.

pangsa pasar yang telah ada. Investasi umumnya untuk memperlancar kemacetan operasi dan memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukan.

Tahapan ketiga yaitu tahapan panen (*harvest*). Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen apa yang telah dilakukan selama ini. Perusahaan tak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki. Sasaran utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan sehingga arus kas yang masuk mampu mengembalikan investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan dan bertahan.²⁰

2) Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS)

Membayar zakat adalah salah satu ciri mukmin yang akan mendapatkan kebahagiaan, akan mendapatkan kelimpahan rahmat Allah SWT, dan akan mendapatkan pertolongan-Nya. Kesiadaan berzakat dipandang sebagai indikator utama ketundukan seseorang pada ajaran Islam. Dalam terminologi syariat, infaq berarti mengeluarkan atau memberikan sebagian pendapatan untuk suatu kepentingan yang diperintahkan ajaran Islam. Infaq tidak ditentukan jumlahnya dan tidak pula ditentukan secara khusus sasaran pendayagunaannya. Infaq sangat luas sasarannya untuk semua kepentingan pembangunan umat.²¹

Infaq berasal dari kata *anfaqa* yang berarti “mengeluarkan sesuatu harta untuk kepentingan sesuatu. Menurut syara’, infaq berarti mengeluarkan sebagian dari harta atau pendapatan/penghasilan untuk suatu kepentingan yang diperintahkan ajaran Islam. Jika zakat ada nishabnya, infaq tidak mengenal nishab. Infaq dikeluarkan oleh setiap orang beriman, baik yang berpenghasilan tinggi maupun rendah, baik lapang maupun sempit.

²⁰Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen (Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kineja)*, (Jakarta: Permata Puri Media, 2013), h. 221-223.

²¹Safiq Muhammadin, “*Strategi Pengumpulan Dan Pendayagunaan Zakat, Infaq, dan Shadaqah*,” dalam *An’ama*. (Jakarta: Wordpress, 2009), h. 6.

Firman Allah tentang infaq terdapat pada Al-Qu’ran Surah Al-Baqarah ayat 195:

وَمَا يَذْكُرُكَ إِلَّا خِيسًا مُنْعِمًا
وَمَا يَذْكُرُكَ إِلَّا خِيسًا مُنْعِمًا
وَمَا يَذْكُرُكَ إِلَّا خِيسًا مُنْعِمًا
وَمَا يَذْكُرُكَ إِلَّا خِيسًا مُنْعِمًا

“Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik. (QS. Al-Baqarah:195)”.²²

Shadaqah berasal dari *shadaqa* yang berarti benar. Menurut syara’ pengertian shadaqah sama dengan pengertian infaq, termasuk hukum dan ketentuannya. Bedanya infaq berkaitan dengan materi, shadaqah memiliki arti arti lebih luas, menyangkut juga hal yang bersifat non material. Dari pengertian di atas, baik zakat, infaq, maupun shadaqah merupakan bentuk ibadah yang memiliki dua dimensi, kewajiban individu terhadap Tuhannya (*hablum minallah*) serta memenuhi kewajiban sosial (*hablum minannas*).²³

Firman Allah SWT tentang shadaqah terdapat pada surah Al-Baqarah ayat 261:

وَمَا يَذْكُرُكَ إِلَّا خِيسًا مُنْعِمًا
وَمَا يَذْكُرُكَ إِلَّا خِيسًا مُنْعِمًا
وَمَا يَذْكُرُكَ إِلَّا خِيسًا مُنْعِمًا
وَمَا يَذْكُرُكَ إِلَّا خِيسًا مُنْعِمًا
وَمَا يَذْكُرُكَ إِلَّا خِيسًا مُنْعِمًا
وَمَا يَذْكُرُكَ إِلَّا خِيسًا مُنْعِمًا

²²Al-Qur’an dan Terjemahan.

²³Sumadi, *Optimalisasi Potensi Dana Zakat, Infaq, Shadaqah Dalam Pemeretaan Ekonomi Di Kabupaten Sukoharjo (Studi Kasus Di Badan Amil Zakat Daerah Kab. Sukoharjo. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. Vol. 03, No. 01, 2017, h. 18.

“Perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh bulir, pada tiap-tiap bulir seratus biji. Allah melipat gandakan (ganjaran) bagi siapa yang Dia kehendaki. Dan Allah Maha Luas (karunia-Nya) lagi Maha Mengetahui. (QS Al-Baqarah:261).²⁴

b. Perspektif Pelanggan (Muzakki)

1) Pelanggan

Perspektif *customer*(pelanggan) dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan competitor. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan.

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas:

- a) *Kepuasan Pelanggan*, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- b) *Retensi Pelanggan*, yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- c) *Akuisisi Pelanggan Baru*, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.
- d) Pangsa pasar yang meningkat di segmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.

²⁴Al-Qur'an dan Terjemahan.

Semua ukuran tersebut dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat. Selain itu, perspektif pelanggan juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang preposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan masa depan yang lebih besar.

Untuk mencapai berbagai ukuran pencapaian dalam perspektif pelanggan tersebut, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh perusahaan karena merupakan unsur yang mempengaruhi, yaitu:

a) Atribut Produk dan Jasa serta Fasilitasnya

Berbagai hal yang melekat dalam produk yang dijual akan sangat berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan kepada perusahaan.

b) Hubungan dengan Pelanggan

Kemampuan perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan setelah mereka membeli produk dari perusahaan akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan kepada perusahaan.

c) Citra dan Reputasi Perusahaan

Bayangan dan kesan yang dimiliki pelanggan terhadap perusahaan akan menentukan kesediaan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang. Dalam dimensi ini, termuat faktor-faktor yang membuat pelanggan merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran-pameran, *door to door*) maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan yang mudah diingat oleh pelanggan.²⁵

2) Muzakki

²⁵Rudianto, *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis)*, (Erlangga, 2013), h. 240-241.

Muzakki menurut Permono adalah salah satu dari kategori masyarakat yaitu mereka memiliki pendapat yang mampu untuk memenuhi kebutuhan pokoknya dan sisanya mencukupi satu nisab, dan mereka wajib membayar zakat yang disebut dengan orang kaya. Pembayar zakat (muzakki) yaitu orang yang hartanya dikenakan kewajiban zakat.

Muzakki tidak dapat dipisahkan dari pembicaraan mengenai syarat wajib yang harus dipenuhi oleh seseorang sehingga dia tergolong orang yang wajib membayar zakat. Menurut mazhab Imamiyah, harta orang gila, anak-anak, dan budak tidak wajib dizakati dan baru wajib dizakati ketika pemiliknya sudah baligh, berakal, dan merdeka. Ini berdasarkan sabda Rasulullah SAW:

*“Tiga orang terbebas dari ketentuan hukum, kanak-kanak hingga dia baligh, orang tidur hingga ia bangundan orang gila hingga dia sembuh”.*²⁶

c. Perspektif Bisnis Internal (Proses Layanan Internal)

1) Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan satu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal dan seringkali juga disebut sebagai rantai nilai (*value chain*). Pada rantai nilai ini akan terdiri atas perencanaan produksi, layanan purna jual, bahkan hingga jaminan keamanan dan kesehatan mulai dari produksi tersebut dikembangkan hingga sampai ke tangan konsumen.

Perspektif ini difokuskan untuk mengetahui seberapa baik bisnis berjalan dan apakah produk atau jasa yang ditawarkan sesuai dengan keinginan pelanggan. Proses tersebut secara umum terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

a) Inovasi

Pada tahapan ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan baik para pelanggan yang dimiliki sekarang maupun para pelanggan

²⁶Muhammad Yusuf Q dan Hapid, *Persepsi Muzakki Terhadap Pengeluaran Zakat Dan Hubungannya Dengan Peningkatan Kesejahteraan Mustahiq Di Kota Palopo Provinsi Sulawesi Selatan. Jurnal Ekonomi Pembangunan*. Vol. 03, No. 01, 2017, h. 28-29.

potensial dimasa kini dan masa yang mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Tahapan inovasi dapat disebut juga sebagai tahapan penelitian pengembangan (litbang) produk, karena mayoritas keinginan inovasi berada dalam fungsi litbang perusahaan. Tolak ukur yang dapat digunakan pada tahap ini diantaranya adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, besarnya penjualan produk-produk baru tersebut.

b) Operasi

Tahapan ini merupakan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Pada tahap ini operasi terjadi karena transaksi jual-beli antara perusahaan dan para pelanggan. Alternative tolak ukur yang dapat digunakan antara lain meliputi *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra-penjualan (*defect rate*), banyaknya bahan baku yang terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan pelanggan yang tidak terpenuhi, penyimpanan biaya produksi actual terhadap anggaran biaya produksi serta tingkat efisiensi kegiatan produksi.

c) Layanan purna jual

Dalam tahapan ini, perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam bentuk berbagai layanan pasca transaksi jual-beli seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang dan layanan pembayaran cicilan. Tolak ukur yang dapat digunakan diantaranya adalah jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan atau penggantian dari para pelanggan (*response time*), tingkat efisiensi per kegiatan layanan purna jual, jangka waktu penyelesaian perselisihan (*dispute resolution period*).²⁷

2) Proses Layanan Internal

²⁷Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard (Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif)*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017), h. 69-71.

Kualitas layanan mencerminkan perbandingan antara tingkat layanan yang disampaikan lembaga dibandingkan ekspektasi pelanggan. Kualitas layanan diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampainnya dalam mengimbangi atau melampaui harapan pelanggan.

Kualitas layanan telah diakui sebagai alat strategis untuk mencapai efisiensi operasional dan meningkatkan kinerja. Kualitas layanan internal memiliki dampak langsung terhadap kepuasan pelanggan (muzakki). Jika kualitas layanan internal rendah, maka kepuasan pelanggan (muzakki) juga akan rendah. Dan sebaliknya jika kepuasan pelanggan (muzakki) tinggi itu dikarenakan pelayanan internal juga tinggi.²⁸

3) Pelayanan dalam perspektif islam

Konsep islam mengajarkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan baik itu berupa barang atau jasa jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas, melainkan yang berkualitas kepada orang lain. Hal ini tampak dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 267 yaitu:

وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ آلِهِمْ وَنَحْلِهِمْ
يَدْنَ عَن ذَٰلِكَ قُلُوبُهُمْ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ آلِهِمْ وَنَحْلِهِمْ
يَدْنَ عَن ذَٰلِكَ قُلُوبُهُمْ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ آلِهِمْ وَنَحْلِهِمْ
يَدْنَ عَن ذَٰلِكَ قُلُوبُهُمْ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ آلِهِمْ وَنَحْلِهِمْ
يَدْنَ عَن ذَٰلِكَ قُلُوبُهُمْ

“Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. Dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya

²⁸Jumadi, *Pengaruh Pemasaran Internal dan Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Pelanggan Internal (Studi Pada Industri Keparawisataan Di Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. XVII, No. 3, 2014, h,22.

melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji. (QS Al-Baqarah:267)''²⁹

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Integritas dan Kompetensi)

1) Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh manajer dan karyawan merupakan *intangible resource assets* perusahaan. Harta perusahaan ini tidak bisa dinilai dengan uang. Tetapi merupakan faktor pendukung yang penting dalam mencapai kinerja keuangan yang mengagumkan, kinerja dalam proses bisnis internal yang baik serta kinerja yang memuaskan dalam perspektif pelanggan perusahaan. Dengan kata lain, tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur (para pekerja, system dan prosedur) sebagai pendorong yang memungkinkan tujuan dan kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif sebelumnya dapat tercapai.

Tujuan kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi perusahaan (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Tolak ukur kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dapat dibagi menjadi tiga golongan, yaitu:

- a) Kemampuan pegawai. Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain tingkat kepuasan kerja para pegawai, tingkatan perputaran pelanggan, pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai, tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*).
- b) Kemampuan system informasi alternatif yang tergolong dalam kelompok ini diantaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Tabel 2.1

²⁹Al-Qur'an dan Terjemahan.

Empat sasaran strategi yang perlu diwujudkan untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan.

Perspektif	Sasaran Strategi <i>(Strategic Objective)</i>
Keuangan	<i>Shareholder Value</i>
Pelanggan	<i>Firm Equity</i>
Internal Bisnis	<i>Organitazionali Capital</i>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Human Capital</i>

2) Hubungan integritas terhadap Kinerja Pegawai

Di dalam Al-Qu'ran integritas terdapat dalam surah Ash-Saff ayat 2:

وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ ۚ وَمَا كَانُوا عَالَمِينَ

وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهَوْنَ ۚ وَمَا كَانُوا عَالَمِينَ

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan. (QS As-Saff:2)”³⁰

Ayat ini mengajarkan tentang integritas. Integritas merupakan salah satu kunci sukses. Integritas adalah kesesuaian antara nilai-nilai, prinsip, atau norma-norma yang dianut dengan perbuatan dan perkataan. Pengertian seperti ini juga disebut iman. Jadi orang yang beriman adalah orang yang memiliki integritas. Perilaku integritas pada umumnya dipahami kaitannya dengan etika dan moral.

³⁰Al-Qur'an dan Terjemahan.

Integritas juga mewajibkan individu agar taat terhadap standar teknis dan etika yang dimiliki organisasi.

Integritas dalam kinerja berkaitan dengan suatu pencapaian hasil baik yang dicapai dengan selalu menjunjung tinggi kejujuran dan nilai-nilai moral lainnya. Untuk dapat menghasilkan kinerja baik di tempat kerja, seseorang harus memiliki dalam dirinya sifat jujur, berani, berdaya juang, membangun hubungan baik, pandai mengorganisasikan diri sendiri, teratur, dan terencana dengan baik. Wujud kepemilikan integritas diri itu muncul dalam bentuk kinerja atau hasil kerja baik.³¹

3) Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan paduan antara pengetahuan, keterampilan dan penerapan pengetahuan serta keterampilan tersebut dalam melakukan tugas di lapangan kerja. Kompetensi dapat diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.³²

Kompetensi pegawai yang baik sangat penting manfaatnya untuk kelangsungan sebuah organisasi, semakin tinggi tingkat kompetensi seorang pegawai maka kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan akan semakin baik. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan memiliki kepercayaan diri yang baik untuk tidak membuat kesalahan pada saat bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Firman Allah SWT terdapat pada surah Ar-Ra'd ayat 11:

وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ وَيَعْتَدِلُ عَلَيْكُمْ بِشَيْءٍ وَلَا يُخَفِّضُ لَكُمْ ذِكْرًا ۚ اللَّهُ عَزِيزٌ مُقْتَدِرٌ ۖ يُدْخِلُ الَّذِينَ يَكْفُرُونَ فِي السَّعِيرِ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ ذَكِيٌّ ۚ

³¹Arfah Salwa, et. al., *Pengaruh Komitmen, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh. Jurnal Megister Managemen*. Vol. 2, No. 1, 2018, h. 60.

³²Argi Herriyan, et. al., *Kompetensi Kepribadian Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Membina Akhlak Peserta Didik Di MAS Proyek UNIVA Medan. Jurnal Pendidikan*. Vol. 1, No.4, 2017, h. 635.

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ الْمَمْنُونِ

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ الْمَمْنُونِ

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (QS. Ar-Ra’d:11)”.³³

Ajaran islam memberikan motivasi agar selalu berusaha meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme kompetensi dirinya.

4. Keunggulan *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki beberapa keunggulan yakni:

a. Komprehensif

Sebelum konsep *Balanced Scorecard* lahir, perusahaan menganggap bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *Balanced Scorecard* berhasil diterapkan, para manajer perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan. Pengukuran yang lebih bijak dalam memilih strategi bisnis dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompetitif.

b. Koheren

Di dalam *Balanced Scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat. Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai sasaran strategi (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Defenisi dari sasaran strategi adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sebagai contoh pertumbuhan *Return On Asset (ROA)* ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada pelanggan,

³³Al-Qur'an dan Terjemahan.

pelayanan kepada pelanggan bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat dan keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dari karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren.

Balanced Scorecard dapat menghasilkan dua koheren yaitu:

- 1) Koheren antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek.
- 2) Koheren antara berbagai sasaran strategi yang dirumuskan dalam perencanaan strategi.
- 3) Seimbang.³⁴

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka panjang dan jangka pendek yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* tiap personal dalam perusahaan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada didalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

c. Terukur.

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa '*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*'. Sasaran strategi yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan. Proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* semuanya dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

5. Cara pengukuran *Balanced Scorecard*

Sasaran strategi yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua

³⁴Mulyadi, *Alternatif Pemacu Kinerja Personal dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balance Scorecard*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol. 20, No.3, 2005. h. 270-286.

ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategi, yaitu ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategi, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi, kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”.³⁵

Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Tabel 2.2
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Tabel 2.3
Kriteria Keseimbangan

³⁵Novella Aurora, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)*, (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2010), h. 39.

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja	Score
Perspektif Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Biaya	Revenue Mix	1
	Perubahan Biaya	Penurunan Biaya	<i>Cycle effectiveness</i>	1
Perspektif Pelanggan	Brand Equity	Customer Acquisition	Bertambahnya pasien baru	1
	Meningkatnya kualitas layanan customer	Customer Retention	<i>Depth of relationship</i>	1
		Customer Satisfaction	Berkurangnya jumlah keluhan	
Perspektif Bisnis Internal	Peningkatan Kualitas proses layanan langganan	Jumlah penanganan keluhan	Semakin sedikitnya jumlah keluhan	1
		Peningkatan Pendapatan		1
		<i>Respons Times</i>		1
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatnya komitmen karyawan	Retensi Karyawan	Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar	1
		Pelatihankaryawan	Jumlah karyawan	1

	Meningkatnya kapabilitas karyawan		yang mengikuti pelatihan	
Total Skor				10

6. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* dalam Perspektif Islam

Balanced Scorecard merupakan akuntansi pertanggungjawaban aktivitas karena fokus pada proses dan membutuhkan penggunaan informasi berdasarkan aktivitas untuk mengimplementasikan kebanyakan dari tujuan dan ukuran. Pengukuran kinerja bisnis dengan *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang dapat diukur. Keempat perspektif ini memungkinkan terjadinya keseimbangan antara jangka pendek dan jangka panjang, antara sisi finansial dan non finansial dan antara *outcome* dan kinerja pemicu *outcome* tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban dalam Al-Qur'an terdapat pada surah An-Nisa ayat 58:

وَمِمَّا يُغْتَنَبَنَّ مِنَ الْمُكَلَّمَةِ أَنْ تَكُونَ لَهَا مِثْلُ خَبَرٍ غَنَیْمَةً فَتَقُولُ قَوْلًا سَرِيعًا أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْسِدُونَ
وَمِمَّا يُغْتَنَبَنَّ مِنَ الْمُكَلَّمَةِ أَنْ تَكُونَ لَهَا مِثْلُ خَبَرٍ غَنَیْمَةً فَتَقُولُ قَوْلًا سَرِيعًا أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْسِدُونَ
وَمِمَّا يُغْتَنَبَنَّ مِنَ الْمُكَلَّمَةِ أَنْ تَكُونَ لَهَا مِثْلُ خَبَرٍ غَنَیْمَةً فَتَقُولُ قَوْلًا سَرِيعًا أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْسِدُونَ
وَمِمَّا يُغْتَنَبَنَّ مِنَ الْمُكَلَّمَةِ أَنْ تَكُونَ لَهَا مِثْلُ خَبَرٍ غَنَیْمَةً فَتَقُولُ قَوْلًا سَرِيعًا أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْسِدُونَ

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. (QS. Al-Baqarah:58)”³⁶

³⁶Al-Qur'an dan Terjemahan.

Ayat diatas menjelaskan tentang pertanggungjawaban seorang dalam menjaga kualitas kinerjanya. Berlaku jujur dan bertanggung jawab dalam segala perspektif sesuai dengan perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

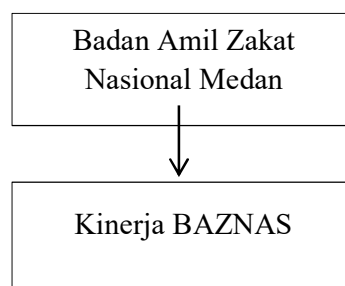
D. Kajian Terdahulu

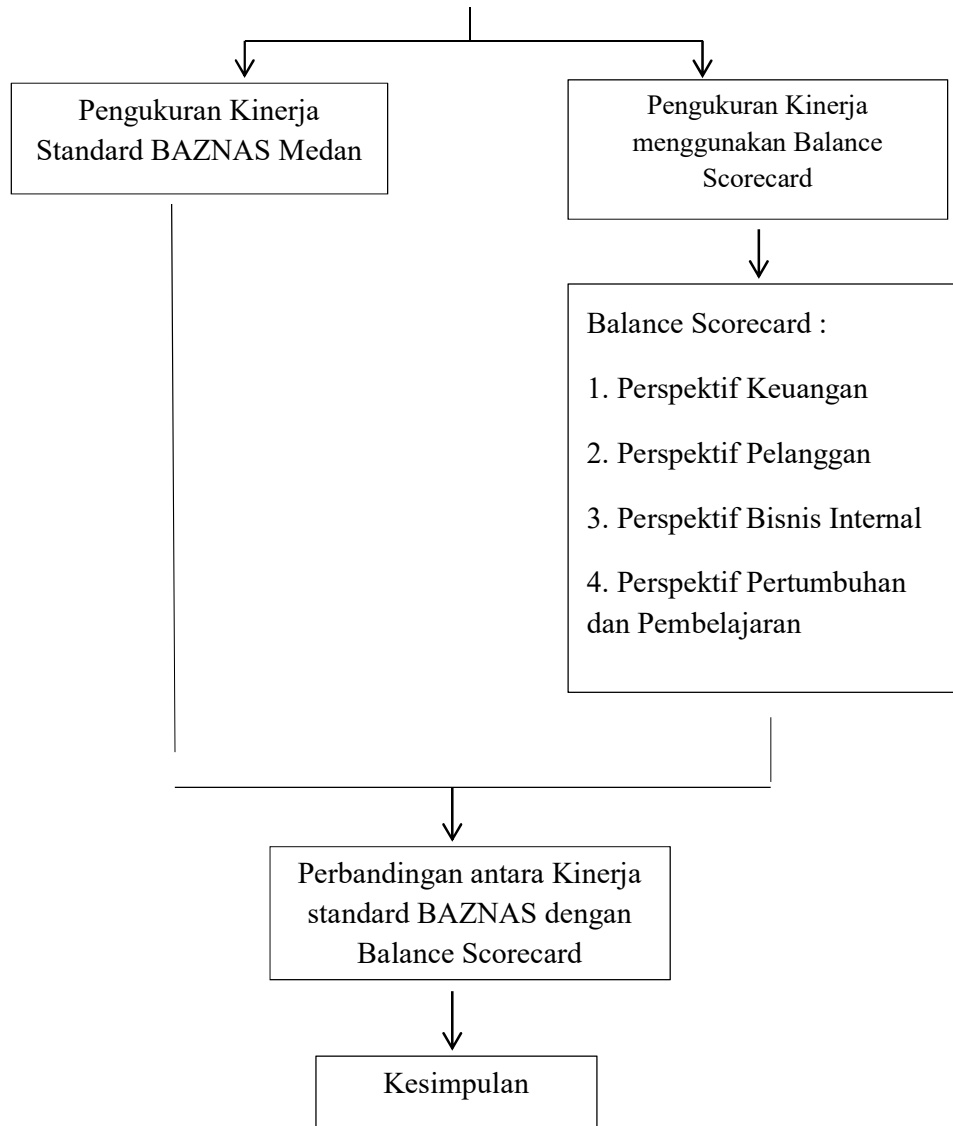
Ummi kholifah dengan judul “Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan Metode *Balanced Scorecard* (studi kasus Baznas Kota Yogyakarta)”. Penelitian ini menjelaskan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Pengelolaan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif untuk data kualitatif, sedangkan data kuantitatif menggunakan pendekatan rata-rata, rasio, tabulasi silang dan paired comparison serta dibantu menggunakan Microsoft Excel. Hasil penelitian ini berdasarkan total skor kinerja dari seluruh perspektif, yaitu 99,06%, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja BAZNAS kota Yogyakarta pada tahun 2013 termasuk dalam kategori unggul.

Dwita Darmawati dkk yang berjudul “Kinerja Lembaga Amil Zakat (LAZ) dalam pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Kabupaten Banyumas)”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, kuisioner, dan studi pustaka. Berdasarkan analisis disimpulkan bahwa 1) Kinerja LAZ dalam perspektif keuangan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari pengumpulan dan penyaluran ZIS yang terus mengalami kenaikan. Dalam perspektif learning and growth, sudah baik dilihat dari tingkat kepuasan karyawan LAZ. 2) Adapun kinerja dalam perspektif customer, belum baik. Hal ini dapat dilihat dari customer yang belum puas dengan pelayanan LAZ. 3) Kendala yang dialami LAZ adalah keterbatasan SDM dan status legalitas LAZ.

Adapun penelitian saya yang berjudul “Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara)”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Perbedaan penelitian saya dengan penelitian Ummi Kholifah terletak pada pendekatan yang digunakannya. Sedangkan penelitian saya dengan penelitian Dwita Darmawati memiliki kesamaan hanya berbeda lokasi penelitian.

E. Kerangka Pemikiran





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Adapun pendekatan dari penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian kualitatif. Menurut Kirk dan Miller dalam Arfan Ikhsan dan Misri, *Metodologi Penelitian Untuk Manajemen, Akuntansi dan Bisnis* mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial, yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.³⁷

B. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan bertempat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Sumatera Utara yang berada di Jl. Rumah Sakit Haji – Medan Estate.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian yaitu yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti. Subjek penelitian yang dapat dijadikan sumber data untuk mendapatkan informasi pada penelitian ini adalah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Sumatera Utara dengan metode balance scorecard.

D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data Teknik pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam penelitian kualitatif ini teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi.

a. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan cara pengumpulan data melalui proses pencatatan perilaku subjek (orang) objek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti.³⁸ Observasi akan dilakukan secara langsung dengan melihat langsung dan mengamati kinerja pada BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.

b. Wawancara

³⁷Arfan Ikhsan & Misri, *Metodologi Penelitian Untuk Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), h.7

³⁸Anwar Sanusi, *Metodologi Penelitian Bisnis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), h. 111.

Wawancara merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relative lama.³⁹ Komunikasi tersebut dilakukan dengan cara face to face, artinya antara peneliti dan responden berhadapan langsung, maupun dengan cara tidak langsung (via telepon) untuk menanyakan secara lisan hal-hal yang diinginkan dan jawaban responden dicatat oleh si pewawancara.⁴⁰ Wawancara akan dilakukan dengan pihak pengelola yang mempunyai wewenang di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi, yakni penelusuran dan perolehan data yang diperlukan melalui data yang telah tersedia. Biasanya berupa data statistik, agenda kegiatan, produk keputusan dan kebijakan, sejarah, dan hal lainnya yang terkait dengan penelitian. Kelebihan teknik dokumentasi ini adalah karena data tersedia, siap pakai, serta hemat biaya dan tenaga.⁴¹

2. Instrumen Pengumpulan Data

Dalam setiap penelitian, untuk memperoleh data yang diperlukan, membutuhkan adanya sumber data. Sumber data merupakan tempat atau darimana data bisa diperoleh. Berikut ini komponen sumber data dalam penelitian ini :

a. Field Note atau Catatan Lapangan

Field note atau catatan lapangan merupakan instrumen yang digunakan peneliti untuk mencatat segala kejadian selama melaksanakan penelitian, terutama ketika melakukan wawancara dan observasi.

b. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara atau interview guide merupakan sekumpulan daftar pertanyaan yang dipakai oleh peneliti ketika melakukan wawancara, dan menjadi panduan selama melakukan wawancara.

³⁹Azhari Akmal Tarigan, et, al., *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, (Medan, La- Tansa Press, 2011), h. 39.

⁴⁰Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), h. 111.

⁴¹Mahi M. Hikmat, *Metode Penelitian Dalam Perspektif Ilmu Komunikasi dan Sastra*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), h. 83.

Sebelum melakukan wawancara, daftar pertanyaan dibuat terlebih dahulu berdasarkan judul, latar belakang dan rumusan masalah, daftar pertanyaan dibuat menjadi lebih terinci dan spesifik.

c. Alat Perekam (Recorder)

Penggunaan alat perekam penting sekali untuk merekam ketika melakukan wawancara sehingga dapat diperoleh hasil wawancara secara keseluruhan.

E. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih nama yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh sendiri maupun orang lain. Analisis data harus mampu untuk mengungkapkan ketepatan metode analisa yang digunakan.⁴²

Dalam penelitian ini menggunakan analisis data secara deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif yaitu data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Peneliti mendeskripsikan data-data yang diperoleh melalui transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan, serta bahan-bahan lain.

Adapun langkah-langkah dalam menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.
2. Penyajian data yang bertujuan untuk memudahkan dalam memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk

⁴²Arfan Ikhsan & Misri, *Metodologi Penelitian Untuk Managemen, Akuntansi dan Bisnis*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), h.9.

uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya.

3. Penarikan kesimpulan (Verifikasi) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh peneliti untuk diverifikasi berupa suatu pengulangan dari tahap pengumpulan data yang terdahulu dan dilakukan secara lebih teliti setelah data tersaji.

Tabel 3.2

Sasaran Strategik BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

Perspektif	Sasaran strategic	Ukuran hasil	Ukuran pemicu kinerja	Skor
Perspektif Keuangan	<p>- Pertumbuhan dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah</p> <p>Target dana ZIS: 2015→ 4.000.000.000 2016→ 5.000.000.000 2017→6.000.000.000</p>	- Pertumbuhan dana ZIS	-Pertumbuhan dana ZIS BAZNAS harus meningkat dari tahun sebelumnya dan mencapai target yang telah ditetapkan	1
Perspektif Pelanggan (Muzakki)	- Meningkatnya kualitas layanan muzakki	<p>-<i>Customer Accuisition</i></p> <p>-<i>Customer Retention</i></p> <p>-<i>Customer Satisfaction</i></p>	<p>-Bertambahnya muzakki baru</p> <p>-hubungan dengan muzakki</p> <p>-berkurangnya jumlah keluhan</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
Perspektif Layanan Bisnis Internal	- Peningkatan kualitas proses layanan muzakki	<p>- <i>Respond Time</i></p> <p>- berkurangnya keluhan</p>	<p>-lama pelayanan muzakki</p> <p>- seberapa cepat muzakki di layani</p>	<p>1</p> <p>1</p>
Perspektif integritas dan kompetensi	<p>- Meningkatnya komitmen karyawan</p> <p>- meningkatnya kapabilitas karyawan</p>	<p>- Peningkatan Retensi karyawan</p> <p>-Pelatihan karyawan</p>	<p>- Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar</p> <p>- jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan</p>	<p>1</p> <p>1</p>

Total Skor	8
------------	---

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

1. Sejarah BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

BAZNAS Provinsi Sumatera Utara adalah Institusi resmi pengelola zakat yang dibentuk pemerintah daerah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan UU No. 23 Tahun 2011 yang menggantikan UU No. 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat. Bertanggungjawab kepada BAZNAS Pusat dan Pemerintah Daerah Provinsi. Kehadiran BAZNAS Provinsi Sumatera Utara yang dulunya BAZDASU dimana kepengurusannya ditetapkan berdasarkan keputusan Gubernur Provinsi Sumatera Utara Nomor : 188.44/530/KPTS/2010 tanggal 31 Agustus 2010 Tentang Susunan Pengurus BAZDASU periode 2012-2013 merupakan mitra Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, meningkatkan daya guna dan hasil guna zakat sesuai dengan syariat islam. Sebelumnya tahun 2000 organisasi ini bernama BAZDASU dimana pada tahun 2011 dikukuhkan dan diganti dengan nama BAZNAS SU. Hal ini berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Sumatera Utara Nomor : 188.44/263/KPTS/2014 tanggal 10 April 2014, tentang susunan pengurus BAZNAS SU periode 2013-2016 dan UU Nomor 23 Tahun 2011, pasal 14 ayat (1) tentang pengelolaan zakat, dalam melaksanakan tugas administrasi dan teknis pengumpulan dan pendayagunaan, maka BAZNAS dibantu oleh Sekretariat.

2. Tentang BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

a. Sekilas Info

Sekilas info tentang **BAZNAS Provinsi Sumatera Utara** sebagai berikut:

- 1) Badan Amil Zakat (BAZ) adalah lembaga resmi yang dibentuk oleh pemerintah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999, tentang pengelolaan Zakat.
- 2) Tugas pokok Badan Amil Zakat (BAZ) adalah bertugas mengumpulkan dan meyalurkan zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS) umat islam sesuai dengan syariah islam.
- 3) Dalam melaksanakan program kerjanya menuju lembaga pengelola zakat yang amanah, profesional dan transparan dalam hal ini Badan

Amil Zakat Daerah (BAZDA) Sumatera Utara telah diaudit oleh akuntan independen dengan hasil “Wajar Tanpa Syarat” berturut-turut tahun buku 2007, 2008, dan 2009.

b. Regulasi

Regulasi Baznas Provinsi Sumatera Utara, sebagai berikut:

- 1) UU RI Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.
- 2) Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji Nomor : D/291/tahun 2000 tentang pedoman Tekhnis Pengelolaan Zakat.
- 3) Keputusan Menteri Agama RI Nomor 373 Tahun 2003 tentang Pelaksanaan UU Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.
- 4) Keputusan Gubernur Sumatera Utara Nomor : 188.44/530/KPTS/2010 tanggal 31 Agustus 2010, tentang Susunan Pengurus Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Provinsi Sumatera Utara.

c. Kelembagaan

Atas dasar amanat UU No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat dan Surat Keputusan Gubernur Sumatera Utara Nomor : 451.7.05/K/2001, maka didirikan Badan Amil Zakat (BAZ) Provinsi Sumatera Utara sebagai pengumpul dan penyalur Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS) secara resmi dan juga coordinator Badan Amil Zakat.

3. VISI, MISI DAN TUJUAN

Sesuai dengan keputusan pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Visi, Misi dan Tujuan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara antara lain:

a. VISI

Mewujudkan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara sebagai pusat Zakat yang kompeten dan terpercaya dalam melayani muzakki berzakat dengan benar serta mensejahterakan mustahiq menuju Sumatera Utara penuh berkah.

b. MISI

- 1) Mengembangkan potensi pengelola zakat sehingga menjadi lembaga pilihan utama umat di Sumatera Utara.
- 2) Membangun pusat rujukan zakat untuk tata kelola, aspek syari'ah, inovasi program dan pusat data zakat bagi seluruh pengelola zakat.
- 3) Mengembangkan kapabilitas pengelola zakat berbasis teknologi modern sehingga terwujud pelayanan zakat yang transparan, efektif, dan efisien.
- 4) Menjalankan pengelolaan zakat yang amanah sehingga mendapat kepercayaan dari masyarakat.
- 5) Memberikan pelayanan bagi muzakki untuk menunaikan zakat dengan benar sesuai dengan syari'ah.
- 6) Mengembangkan pelayanan dan program pemberdayaan dan pendayagunaan untuk meningkatkan kesejahteraan mustahiq.
- 7) Mensinergikan seluruh potensi dan kekuatan para pemangku kepentingan (stakeholders) zakat untuk memberdayakan zakat.

c. TUJUAN

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat.
- 2) Meningkatkan manfaat zakat untuk memujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.

4. Ruang Lingkup Bidang Usaha

Adapun BAZNAS Provinsi sebagai UPZ milik pemerintah melakukan pengumpulan zakat, pendayagunaan zakat dan penyaluran zakat. Sebagaimana juga bidang usaha yang dilakukan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pengumpulan segala jenis zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) dari masyarakat terutama PNS, TNI, dan POLRI.
- b. Mendayagunakan hasil pengumpulan ZIS kepada mustahik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- c. Melaksanakan penyuluhan kepada masyarakat secara berkesinambungan guna menimbulkan kesadaran berzakat, berinfaq, dan bersedekah yang pada akhirnya meningkatkan penerimaan ZIS.
- d. Melakukan pembinaan pemanfaatan ZIS secara berkesinambungan kepada para mustahik agar lebih produktif dan lebih terarah.
- e. Pengendalian dan pengawasan atas pelaksanaan pengumpulan & pendayagunaan ZIS.
- f. Mengadministrasikan penerimaan, pengeluaran, pendayagunaan ZIS, asset dan kewajiban BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dengan berpedoman pada standard keuangan yang berlaku secara amanah, profesional dan transparan.

5. Program-program BAZNAS

Adapun program-program bantuan pendayagunaan dana ZIS di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara, adalah :

- a. Sumut Peduli, yaitu seperti :
 - 1) Bantuan individu dan keluarga miskin untuk sesaat/konsumsi.
 - 2) Bantuan kepada lembaga atau ormas Islam.
 - 3) Bantuan musibah atau bencana alam kebakaran, banjir, gempa bumi, longsor, dan sebagainya.
- b. Sumut Sehat, yaitu seperti :
 - 1) Unit kesehatan klinik (LKD) melayani & membantu kaum dhu'afa, pengobatan gratis di Jl. Bilal No. 15 Medan.
 - 2) Klinik kesehatan dhu'afa dengan pengobatan gratis.
 - 3) Sunat masal.
- c. Sumut Cerdas, yaitu seperti :
 - 1) Beasiswa bagi siswa-siswi tingkat SD, SMP, SMA.
 - 2) Bantuan penulisan Skripsi/Tesis bagi mahasiswa D3/S1/S2 yang kurang mampu.
 - 3) Perpustakaan BAZ terutama tentang zakat.
 - 4) Perpustakaan di masjid-masjid.

6. Sistem Penyaluran Dana ZIS BAZNAS

Adapun juga sistem penyaluran dana ZIS pada setiap tahun (tahun 2009) antara lain :

a. Zakat

1) Fakir miskin pada bantuan konsumtif dan produktif

- a) Bantuan jompo, anak yatim asuhan BAZNAS SU, bantuan keluarga miskin (dalam dan luar daerah), bantuan untuk orang sakit dan cacat kurang mampu, biaya perbaikan rumah kumuh dan pembangunan rumah baru, bantuan klinik duaafa dan bantuan pendidikan anak miskin (beasiswa; aliyah/SMA,S1/D3).
- b) Bantuan pendidikan anak miskin terdiri dari: pendidikan 9 tahun (paket perlengkapan sekolah), tingkat aliyah/SMU, S1/D3 dan pemberdayaan ekonomi keluarga miskin.

2) *Amil*

- a) Biaya operasional pengumpulan dan penyaluran zakat
- b) Biaya operasional petugas

3) *Muallaf*

4) *Gharim*

- a) Bantuan untuk orang berhutang
- b) Bantuan untuk korban bencana alam

5) *Sabilillah*

- a) Pembinaan da'i
- b) Honorarium da'i
- c) Bantuan rehabilitasi dan pembangunan rumah ibadah (mesjid/mushollah).
- d) Bantuan sarana/prasarana lembaga pendidikan keagamaan swasta.
- e) Bantuan pembinaan tahfizul qur'an, qori/qori'ah, kaligrafi, al-qur'an, TPA/TKA.
- f) Bina belajar al-qur'an dan tafsir huruf braile kepada PERTUNI Sumut.

- g) Bantuan penulisan tesis/disertasi

6) *Ibnu Sabil*

Yaitu bantuan untuk orang musafir pulang ke kampungnya.

b. Sedekah

1) Pembinaan keagamaan

- a) Bantuan kegiatan keagamaan
- b) Pesantren kilat
- c) PHBI/MTQ
- d) Seminar keagamaan
- e) Pembelian buku-buku agama islam
- f) Sarana pendidikan islam

2) Bantuan Konsumtif dan Produktif

- a) Bantuan untuk anak yatim, fakir miskin, dan *muallaf* (konsumtif)
- b) Bantuan bina usaha desa produktif
- c) Bantuan produktif bergulir

3) Penyuluhan pembinaan dan sosialisasi

- a) Penerbitan risalah dan info zakat.
- b) Biaya pengadaan dan penerbitan buku-buku perpustakaan dan himbauan/sosialisasi zakat.
- c) Biaya penyuluhan langsung, TVRI/Radio, mimbar dan ceramah serta kegiatan ramadhan.
- d) Biaya diklat pengolahan zakat di SUMUT.
- e) Biaya mengikuti seminar, diklat pusat, rakornas.
- f) Informasi, publikasi, komunikasi sosial, baliho, dan biaya gerakan sadar zakat.
- g) Biaya pengembangan kualitas SDM BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.
- h) Biaya pembiayaan *muzzaki*, mustahik dan unit pengumpulan zakat (UPZ).

7. Persyaratan Mendapatkan Santunan BAZNAS

Adapun Persyaratan untuk mendapatkan santunan anak yatim dan jompo, yaitu:

- a. Adanya surat keterangan tidak mampu dari lurah/kepling.
- b. Memberikan berkas-berkas yang dibutuhkan kepada kasir di BAZNAS. Seperti: fotokopi, KK, KTP, foto anak yatim, akta lahir (kecuali jompo), SK kepolisian (khusus musafir), surat keterangan muallaf (dana muallaf) dan surat permohonan bantuan dana.

8. Daerah Pemasaran

Melakukan penyuluhan, pembinaan dan sosialisasi BAZNAS sekitar Provinsi Sumatera Utara yaitu lokal karya pengembangan potensi zakat. Sasaran dalam daerah pemasaran BAZNAS Provinsi Sumatera Utara adalah sekitar Provinsi Sumatera Utara dengan cara sosialisasi zakat yaitu: mengarahkan, mendorong dan menyadarkan masyarakat muslim, agar melaksanakan pengelolaan dan pemberdayaan zakat seperti:

a. Umat Islam

- 1) Memberikan dorongan kepada *muzakki*, agar menunaikan zakat.
- 2) Memahami dan mengamalkan pengetahuan tentang fiqh zakat.
- 3) Memenuhi perundang-undang yang berlaku.
- 4) Memperkokoh kesatuan dan persatuan bangsa.
- 5) Melatih sikap sosial untuk memberikan sebagian hartanya dan membuang jauh sifat kikir *bakhil*.

b. Metode Sosialisasi

Metode secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua:

1) Metode Langsung

Metode yang dipergunakan secara langsung, bertatap muka antara peserta dan penyuluh pengelolaan zakat, antara lain:

- a) Ceramah
- b) Diskusi
- c) Serasehan
- d) Penataan/orientasi
- e) Media percontohan

Menerangkan kasus-kasus keberhasilan pengelolaan zakat dengan harapan dapat dijadikan contoh oleh masyarakat, dalam kegiatan ini dapat dipergunakan antara lain:

- a) Keteladanan, perbuatan nyata para tokoh masyarakat atau tokoh agama dalam menunaikan zakat.
- b) *Pilot project* (proyek percobaan), membina potensi ekonomi umat, keberhasilannya dipergunakan pembuatan proyek percontohan.
- c) Mengadakan kunjungan/Studi banding, mengunjungi daerah-daerah yang telah berhasil menghimpun dan mengelola dana zakat akan memotivasi kesadaran masyarakat untuk berzakat.

2) Metode Tidak Langsung

a) Media Cetak

Suatu informasi atau pengetahuan dapat diberikan secara detail dan mendalam melalui media cetak.

- 1). Buku
- 2). Brosur
- 3). Majalah

b) Media Elektronik

Suatu informasi atau pengetahuan dapat diberikan secara detail dan mendalam melalui media elektronik.

- 1). Televisi
- 2). Radio
- 3). Internet
- 4). *Billboard* ⁴³

9. Struktur Organisasi BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

a. Hirarki Organisasi BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

⁴³Syu'aibun, *Mengenal Baznas Provinsi Sumatera Utara*. (Medan: Perdana Publishing, 2017), h. 36.

TUGAS POKOK DAN FUNGSI
PEGAWAI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL
PROVINSI SUMATERA UTARA (BAZNAS) TAHUN 2016-2017

Ketua BAZNAS Sumut	: DRS. H. Amansyah Nasution,M.SP
Wakil Ketua I	: DRS. H. Muhammad Samin Pane
Wakil Ketua II	: DRS. H Musadadd Lubis, MA
Wakil Ketua III	: Ir. H.Syahrul Jalal, MBA.
Wakil Ketua IV	: DRS. H. Syu'aibun, M.Hum.
Kepala Bagian Umum	: Dedi Hartono
Administrasi dan Arsip	: Rinawati Simanjuntak, SE.
Pendistribusian dan Pendayagunaan	: T.M Ridwan, SE.
Bagian Administrasi Keuangan	: Ir.H. Syahrul Jalal, MBA.
Pembukuan	: Fandi Ahmad Batubara
Penerimaan dan Pengembangan	: DRS. Rosuludin
Penyaluran dan Kasir	: Siti Fatimah
Pendataan Permohonan (Survey)	: Gunawan Hasibuan
Bidang Informasi dan Teknologi (IT)	: Sofyan Arisyandi, ST.
Keamanan/Kebersihan Luar Gedung	: Khairul Amri
Supir atau Driver	: Dimas Suharno
Keamanan Malam Gedung	: Noviadi Lubis
Petugas Kebersihan Kantor	: Ibu Uus dan Naimah

b. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab

Seluruh tugas inti di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dipecah dalam beberapa pekerjaan yang lebih kecil yang berurutan mengkhususkan dan tugas-tugas dibagi serta dikhususkan diantara orang-orang dalam unit itu disebut pembagian tugas. Hakikat pembagian tugas di BAZNAS adalah bahwa seluruh pekerjaan tidak dilakukan oleh satu individu melainkan dipecah-pecah menjadi langkah-langkah dengan setiap langkah diselesaikan oleh orang yang berbeda setiap karyawan mengkhususkan diri untuk mengerjakan sebagian kegiatan bukannya seluruh kegiatan itu. Dalam kebanyakan organisasi beberapa tugas pekerjaan menuntut tingkat

keterampilan yang tinggi sementara pekerjaan yang dapat dilakukan oleh pekerja yang tidak terampil. Tugas pokok dan fungsi pegawai sekretariat Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Sumatera utara antara lain:

1) Koordinator Administrasi Umum

- a) Mengkoordinasikan dan bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas dan fungsi bagian administrasi umum.
- b) Mengelola dan bertanggungjawab atas keberadaan buku-buku perpustakaan.
- c) Mengkoordinir dan mengawasi jalannya website atas keberadaan buku-buku perpustakaan.
- d) Melaporkan perkembangan kegiatan dan kelancaran dalam pelaksanaan tugas kepada ketua baik diminta atau tidak minimal 1 minggu sekali.

2) Kepala Bagian Umum

- a) Melaksanakan tugas-tugas ketatausahaan, kerumahtanggaan, dan humas/ infokom.
- b) Menyiapkan konsep, mengetik dan menindaklanjuti surat-surat.
- c) Menyiapkan keperluan/ perlengkapan administrasi sekretariat.
- d) Menyiapkan bahan-bahan penerbitan majalah dan risalah, info zakat, beliho, stiker dan lain-lain.
- e) Mendokumentasikan seluruh kegiatan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.
- f) Mengkliping berita-berita BAZNAS yang terbit dimedia massa.
- g) Belanja alat tulis kantor (ATK) bersama bagian keuangan.
- h) Mengangkat dan menjawab telepon masuk dan termasuk mengirim dan menerima faksimile.
- i) Mendampingi pengurus dalam melaksanakan tugas-tugas luar termasuk ke daerah.
- j) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada koordinator administrasi umum.
- k) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diperintahkan pengurus.

- l) Administrasi dan Arsip
- m) Menerima, mengagendakan surat masuk dan keluar secara tertib dan teratur melalui buku agenda.
- n) Meneruskan surat-surat masuk dan keluar kepada koordinator administrasi umum setelah terlebih dahulu dikoreksi oleh kepala bagian umum.
- o) Mengetik surat-surat keluar yang telah dikonsep oleh kepala bagian umum dan setelah dikoreksi dan diparaf oleh koordinator administrasi umum selanjutnya diteruskan kepada ketua BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.
- p) Menerima dan menyeleksi tamu yang bermaksud menjumpai ketua BAZNAS Sumatera Utara.
- q) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diperintahkan koordinator administrasi umum.

3) Bidang Informasi dan Teknologi (IT)

- a) Bertugas mengunggah (Upload) data termasuk laporan keuangan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.
- b) Mempublikasikan berita kegiatan BAZNAS provinsi Sumatera Utara melalui website.
- c) Mengelola ketatausahaan dibidang informasi dan teknologi BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.
- d) Mengkoordinir pelaksanaan program SIMBA sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh BAZNAS Pusat.
- e) Melakukan komunikasi dan *monitoring* dengan BAZNAS Kabupaten dan BAZNAS Kota terkait dengan pelaksanaan program SIMBA.
- f) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Koordinator Administrasi Umum.
- g) Melaksanakan tugas lainnya yang diperintahkan oleh pengurus.

4) Keamanan dan Kebersihan Luar Gedung

- a) Melayani dengan baik dan sopan terhadap tamu yang berkunjung ke sekretariat BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.
- b) Bertanggung jawab terhadap keamanan pengurus dan staff pada saat jam dan hari kerja.
- c) Mengisi buku tamu yang berkunjung ke sekretariat BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.
- d) Disamping melaksanakan keamanan dan kenyamanan selama berlangsungnya hari dan jam kerja juga ditugaskan sebagai petugas kebersihan kantor yang meliputi halaman gedung depan dan belakang termasuk kaca luar kantor.
- e) Bertugas dan bertanggungjawab atas kenyamanan dan keamanan perkantoran pada saat hari dan jam kerja (senin-jumat) pukul 08:30-16:30.
- f) Melaksanakan serah terima tugas keamanan siang dengan petugas penjaga malam dari pukul 18:00 WIB sore ke pukul 06:00 WIB pagi pada setiap hari kerja (Senin-Jumat).
- g) Melaporkan hal-hal yang berkenaan dengan kenyamanan dan keamanan kantor kepada Koordinator Administrasi Umum.
- h) Melaksanakan tugas lainnya yang diperintahkan oleh pengurus.

5) Supir (*Driver*)

- a) Sebagai supir ketua BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dalam perjalanan dinas dari rumah ke kantor dan sebaliknya.
- b) Dalam melaksanakan tugas sebagai supir ketua BAZNAS Provinsi Sumatera Utara agar menjaga keamanan dan kenyamanan dalam perjalanan dinas.
- c) Melakukan perawatan (*service*) berkala mobil dinas ketua BAZNAS Provinsi Sumatera Utara melalui seksi 2 bidang pendistribusian dan pendayagunaan.
- d) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada ketua BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.

6) Keamanan malam gedung

- a) Bertanggungjawab atas kenyamanan dan keamanan gedung BAZNAS Provinsi Sumatera Utara pada malam hari, mulai sejak 18:00 s.d 06:00 WIB
- b) Melaporkan hal-hal yang berkenaan dengan kenyamanan dan keamanan gedung BAZNAS Provinsi Sumatera Utara kepada koorninator administrasi umum.
- c) Melaksanakan serah terima tugas keamanan siang dengan petugas jaga malam dari pukul 18:00 WIB sore ke pukul 06:00 WIB pagi pada setiap hari kerja (senin s.d jum'at).
- d) Sebagai teknisi *soundsytem* dan bertanggung jawab dalam setiap penggunaannya.
- e) Menghidupkan dan mematikan lampu usai melaksanakan tugas jaga malam.
- f) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada koordinator administrasi umum.

7) Petugas Kebersihan Kantor

- a) Bertugas melaksanakan kebersihan kantor gedung BAZNAS Provinsi Sumatra Utara baik 1 maupun lantai 2.
- b) Mencuci piring dan gelas pecah belah yang berada didapur umum kantor BAZNAS Provinsi Sumatra Utara.
- c) Jam kerja petugas kebersihan adalah pukul 07:30 WIB sebelum staf BAZNAS Provinsi Sumatra Utara memulai aktivitas pekerjaan dan pulang pukul 17:00 WIB.
- d) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Koordinator Administrasi Umum melalui Kepala Bagian Umum.

8) Bagian Administrasi Keuangan

- a) Mengkoordinasikan dan bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi bagian administrasi keuangan.
- b) Memeriksa kas dan penutupan buku pada setiap akhir bulan bekerja sama dengan seksi pembukuan dan pembayaran/kasir.

- c) Mempersiapkan rencana anggaran tahunan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.
- d) Melaporkan perkembangan anggaran tahunan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

9) Bagian Administrasi Keuangan (Seksi 1: Pembukuan)

- a) Melaksanakan tugas-tugas dalam bidang administrasi keuangan yang meliputi: kegiatan akuntansi, rencana anggaran dan pertanggung jawaban keuangan, memelihara data dokumen keuangan serta asset, laporan keuangan dan internal audit.
- b) Menyiapkan data di bidang keuangan bagi kepentingan pengambilan kebijakan dan keputusan pimpinan serta input data keuangan melalui internet.
- c) Mengkoordinasikan data penerimaan *infaq* PNS muslim dan zakat eselon serta zakat dan infak kementerian agama se-Sumatra Utara dan selanjutnya dipublikasikan melalui internet setiap minggu pertama awal bulan.
- d) Input data keuangan melalui program GL.
- e) Bersama bagian umum belanja barang alat tulis kantor (ATK).
- f) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada koordinasi administrasi keuangan.
- g) Melaksanakan tugas lainnya yang diperintahkan pengurus.
- h) Menyampaikan laporan tertulis kepada koordinasi administrasi keuangan pada setiap tanggal 1 (satu) diawal bulan.

10) Bagian Administrasi Keuangan (Seksi 2: Penerimaan dan Pengembangan)

- a) Melaksanakan tugas-tugas penerimaan dan pengembangan.
- b) Mengambil dan menjemput zakat, infak dan sedekah dikalangan para *muzakki* baik perorangan maupun lembaga/ kantor dinas/ instansi.
- c) Menyiapkan kwitansi dan penerimaan pembayaran zakat, infak dan sedekah dan menyiapkan data serta menyusun peta *muzakki*.

- d) Meminta *print out* (rekening koran) pada bank yang berkaitan dengan setoran infak PNS muslim SKPD setiap tanggal 5 berjalan.
- e) Melaporkan dan menyerahkan zakat, infak dan sedekah kepada seksi 1 pembukuan.
- f) Membangun komunikasi dan informasi dengan *muzakki* dan calon *muzakki* serta melaksanakan kegiatan-kegiatan pembinaan *muzakki*.
- g) Mencari dan menggali potensi zakat, infak dan sedekah yang belum tergarap.
- h) Melaksanakan tugas lainnya yang diperintahkan oleh pengurus.
- i) Menyampaikan laporan tertulis atas pelaksanaan tugas kepada Koordinator Administrasi Keuangan setiap 1(satu) minggu sekali.

11) Bagian Administrasi Pembukuan dan Pertanggungjawaban Seluruh Penerimaan dan Pengeluaran Keuangan Baznas Provinsi Sumatera Utara.

- a) Menyiapkan administrasi pembukuan dan pengeluaran keuangan Baznas Provinsi Sumatera Utara.
- b) Menyusun dan mengarsipkan seluruh bukti tanda terima yang terkait dengan penerimaan dan pengeluaran dana.
- c) Melaksanakan transport pengurus, transport pegawai dan bantuan yang bersifat konsumtif.

B. Temuan Penelitian

Tolak ukur yang peneliti gunakan dalam analisis ini berdasarkan referensi dari Kaplan dan Norton.⁴⁴

1. Perspektif Keuangan

a. Pertumbuhan Dana ZIS (Zakat, Infaq, Shadaqah)

⁴⁴Eni Catur Pamungkas, "Pengukuran Kinerja Dengan Elemen-Element Balance Scorecard (Studi Kasus Empiris RSUD Sukoharjo)", (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2014), hlm. 9.

$$\text{Pertumbuhan ekonomi} = \frac{\text{Pendapatan Tahun Berjalan} - \text{Pendapatan Tahun Lalu}}{\text{Pendapatan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui adanya perubahan peningkatan atau penurunan pertumbuhan dana ZIS pada BAZNAS Provinsi Sumatera Utara yang diperoleh pada periode sebelumnya.

Tabel 4.1

Rasio Pertumbuhan Pendapatan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara
Tahun 2016-2018

Keterangan	2015	2016	2017
Realisasi Pendapatan	5.435.550.794	5.977.982.911	7.247.841.271
Rasio Pertumbuhan	-	9,97%	21,17%

Sumber: Bagian Keuangan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

Tabel 4.1 ini menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Sumatera Utara pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 dalam memperoleh pendapatan mengalami peningkatan pada setiap tahunnya dan telah mencapai target bahkan melewati dari target yang ditetapkan seperti target tahun 2015 adalah 4.000.000.000 dan pendapatan yang didapat sebesar 5.435.550.794, pada tahun 2016 targetnya adalah 5.000.000.000 dan pendapatan yang diterima sebesar 5.977.982.911 begitu pula dengan tahun 2017 targetnya adalah 6.000.000.000 dan pendapatan yang diterima sebesar 7.247.841.271 sehingga dalam memperoleh pendapatan sudah dapat dikatakan “Baik”.

2. Perspektif Pelanggan/Muzakki

a. Customer Accusition (Akuisisi Pelanggan/Muzakki)

$$\text{Akuisisi Pelanggan (Muzakki)} = \frac{\text{Jumlah Muzakki Baru}}{\text{Jumlah Muzakki}} \times 100\%$$

Tabel 4.2

Pengukuran Akuisisi Pelanggan/Muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera
Utara.

Tahun 2015-2018

Tahun	Jumlah Muzakki	Muzakki Baru	Akuisisi
2015	142	17	-
2016	156	14	8,97%
2017	183	27	14,75%

Sumber: Bagian Penerimaan Muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Sumatera Utara pada tahun 2015-2017 selalu ada penambahan muzakki baru dari tahun ke tahun. Dari tahun 2015 ke 2016 jumlah muzakki baru yang bertambah ada 14 orang. Dari tahun 2016 ke 2017 jumlah muzakki baru yang bertambah ada 27 orang. Selisih penambahan muzakki baru dari 2015 ke 2016 ada 13 orang. Pertambahan muzakki baru ini cukup signifikan kenaikannya. Hal ini membuktikan bahwa pihak BAZNAS Provinsi Sumatera Utara “Baik” dalam menghimpun muzakki baru.

b. Customer Retention (Retensi Pelanggan/Muzakki)

$$\text{Retensi Pelanggan/Muzakki} = \frac{\text{Jumlah Muzakki Tahun Berjalan}}{\text{Jumlah Muzakki Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 4.3

Pengukuran Retensi Muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

Tahun 2015-2017

Tahun	Jumlah Muzakki	Retensi
2015	142	-
2016	156	109,85%
2017	183	117,30%

Sumber: Bagian Penerimaan Muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Sumatera Utara tahun 2015 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan jumlah muzakki. Hal ini disebabkan karena kenyamanan sarana dan prasarana yang semakin meningkat.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa retensi muzakki di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara “Baik”.

c. Customer Satisfaction (Kepuasan Pelanggan/Muzakki)

Tabel 4.4

Kuesioner Pelanggan Pelayanan Terhadap Kepuasan Muzakki BAZNAS
Provinsi Sumatera Utara.

No	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
Jumlah	-	-	36	88	80
Persentase	0	0	17,64%	43,13%	39,21%

Sumber: Data Kuesioner

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa perolehan persentase cukup puas memiliki persentase sebesar 17,64%, puas memiliki persentase sebesar 43,13% dan sangat puas memiliki persentase sebesar 39,21%. Selisih antara cukup puas dengan puas sebesar 25,49% dan selisih antara puas dengan sangat puas sebesar 3,92%. Jauh lebih besar selisih antara cukup puas dengan puas dibandingkan selisih antara puas dengan sangat puas. Sedangkan sangat tidak puas dan tidak puas tidak memiliki persentase karena para muzakki tidak ada yang memilih 2 kategori tersebut. Secara keseluruhan persentase kepuasan muzakki terbesar berada pada kategori “Puas” dengan persentase 43,13%. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dapat dikatakan “Baik”.

3. Perspektif Layanan Bisnis Internal

a. Respond Time

Respond Time ini digunakan untuk mengetahui seberapa cepat pelayanan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dalam melayani muzakki yang datang.

Tabel 4.5

Data Waktu Pelayanan Pasien BAZNAS Provinsi Sumatera Utara
Tahun 2015-2017

Keterangan	2015	2016	2017
Respond Time	10 menit	8 menit	5 menit

Sumber: Bagian Penerimaan Muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

Tabel 4.5 menunjukkan *respond time* pelayanan kepada para muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dari tahun 2015 sampai tahun 2017. Dari tahun 2015 ke 2016 ada selisih waktu 2 menit dalam *respond time* pelayanan. Dan dari tahun 2016 ke 2017 ada selisih waktu 3 menit dalam *respond time* pelayanan muzakki. Selisih waktu yang cukup signifikan dalam pelayanannya terlihat ada perubahan *respond time* dari tahun ke tahun yang mengalami perubahan ke arah yang lebih “Baik”.

b. Jumlah Penanganan Keluhan

Penanganan keluhan dapat diukur dengan menggunakan responden pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan muzakki BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 4.6

Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Muzakki BAZNAS
Provinsi Sumatera Utara.

No	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
Jumlah	-	-	36	88	80
Persentase	0	0	17,64%	43,13%	39,21%

Sumber: Data Kuesioner

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa kualitas pelayanan terhadap kepuasan muzakki di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara. Para muzakki hanya memilih 3 kategori yaitu cukup puas, puas, dan sangat puas. Untuk cukup puas mendapatkan total 36 dengan persentase 17,64%, untuk puas mendapatkan total 88 dengan persentase 43,13%, dan yang terakhir sangat puas mendapatkan total 80 dengan persentase 39,21%. Dapat dilihat persentase paling besar terdapat pada kategori puas yang memiliki persentase sebesar 43,13%, ini membuktikan bahwa muzakki puas dengan pelayanannya dan dapat dikatakan tidak ada keluhan dari muzakki. Maka dapat disimpulkan bahwa penanganan keluhan oleh BAZNAS Provinsi Sumatera Utara “Baik”.

4. Perspektif Integritas dan Kompetensi

a. Peningkatan Retensi Karyawan

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Karyawan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 4.7

Peningkatan Komitmen Karyawan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara
Tahun 2015-2017

Tahun	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan
2015	9	-
2016	9	-
2017	9	-

Sumber: Bagian Umum BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

Tabel 4.7 menunjukkan jumlah karyawan di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dari tahun 2015-2017 tetap tidak ada kenaikan ataupun penurunan. Hal ini dapat dikatakan komitmen karyawan sudah “Baik”.

b. Pelatihan Karyawan

$$\text{Kapabilitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4.8

Peningkatan Kapabilitas Karyawan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara
Tahun 2015-2017

Keterangan	2015	2016	2017
Jumlah Pelatihan	2	1	-
Jumlah Karyawan	9	9	9
Persentase	22,22%	11,11%	-

Sumber: Bagian Umum BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa kapabilitas karyawan yang menurun. Dari tahun 2015 ke tahun 2016 ada 2 kali pelatihan yang dilakukan oleh karyawan dengan persentase sebesar 22,22%, dan dari tahun 2016 ke 2017 hanya 1 kali adanya pelatihan dengan persentase sebesar 11,11%. Selisih persentasenya sendiri sebesar 11,11%. Dalam hal ini BAZNAS Provinsi Sumatera Utara masih kurang

memaksimalkan peningkatan keabilitas karyawan. Dan dapat dikatakan untuk pelatihan karyawan masih “kurang baik”.

C. Penilaian dengan Menggunakan Balanced Scorecard

Setelah data tersaji, langkah selanjutnya adalah menilai apakah kinerja perusahaan baik atau tidak. Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara ini diukur dengan membandingkan dari tahun ke tahun dan target yang telah ditetapkan, hal ini digunakan karena keterbatasan data. Pembobotan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut. Interval/jarak yang sama pada skala interval dipandang dapat mewakili interval/jarak yang sama pada objek yang diukur. Jumlah item yang diukur adalah 8 item, maka total skor “kurang” adalah -8 skor, total skor “cukup” adalah 0 skor, dan total skor “baik” adalah 8.

Tabel 4.9

Skor Penilaian Balanced Scorecard pada BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

	Skor	Total Skor	Pengertian
Kurang	-1	-8	Tingkat prestasi dibawah standar/target
Cukup	0	0	Tingkat prestasi sesuai dengan standar/target
Baik	1	8	Tingkat prestasi diatas standar target

Hasil Penilaian Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dengan metode *Balance Scorecard*.

Tabel 4.10

Ikhtisar Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dengan *Balance Scorecard*.

Keterangan	Kriteria	Skor
Perspektif Keuangan		
a. Pertumbuhan Pendapatan	Baik	1

Perspektif Pelanggan/Muzakki		
a. Akuisisi Pelanggan/Muzakki	Baik	1
b. Retensi Pelanggan/Muzakki	Baik	1
c. Kepuasan Pelanggan/Muzakki	Baik	1
Perspektif Proses Bisnis Internal		
a. <i>Respond Time</i>	Baik	1
b. Penanganan Keluhan	Baik	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
a. Peningkatan Retensi Karyawan	Kurang baik	-1
b. Pelatihan Karyawan	Kurang baik	-1
Total Skor		4

Total skor akhir yang diperoleh BAZNAS Provinsi Sumatera Utara adalah 4. Standar kategori “baik” yang ditargetkan 8 atau lebih dari 8. Maka hasil kinerja dari BAZNAS Provinsi Sumatera Utara terdapat pada kategori “cukup” yang artinya tingkat prestasi yang telah dicapai sesuai dengan standard atau target.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara diukur dengan Perspektif keuangan.

Pendapatan yang telah ditetapkan telah mencapai target bahkan melewati dari target yang telah ditetapkan. Pertumbuhan pendapatan dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS) BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dari tahun ke tahun berhasil dalam melewati target yang telah ditetapkan. Maka pertumbuhan dana ZIS BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dikatakan baik dan diperoleh skor 1.

2. Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara diukur dengan menggunakan perspektif pelanggan/muzakki.

Pertumbuhan jumlah muzakki baru BAZNAS Provinsi Sumatera Utara selalu ada kenaikan dari tahun ke tahun. Perbandingan jumlah muzakki baru dari tahun ke tahunnya dapat dilihat perbedaanya. Maka dari akuisisi muzakainya dikatakan baik dan diperoleh skor 1. Penelitian dapat dilihat dari tabel 4.3. Retensi muzakki oleh BAZNAS Provinsi Sumatera Utara tahun ke tahun jumlahnya juga mengalami peningkatan dikarenakan adanya peningkatan dalam perolehan muzakki baru. Maka dikatakan baik dan diperoleh skor 1. Dari hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 4.4 kepuasan muzakki di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara didapat hasil paling tinggi pada kategori “Puas” maka kepuasan muzakki dapat di katakana baik dan memperoleh skor “1”.

3. Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara diukur dengan menggunakan perspektif proses layanan internal.

Dalam *Respond Time* pelayanan yang dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Sumatera Utara terus meningkat dalam waktu pelayanannya dan memperoleh hasil baik dan mendapatkan skor 1. Penanganan keluhan yang dapat di antisipasi sehingga hampir tidak ada keluhan yang terjadi oleh BAZNAS Provinsi Sumatera Utara yang dapat dilihat pada tabel 4.6 memperoleh hasil yang baik dan mendapatkan skor 1.

4. Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara diukur dengan menggunakan perspektif Integritas dan Kompetensi.

Hasilnya dari tahun ke tahun tidak ada peningkatan karyawan, maka hasilnya dikatakan kurang baik dan diperoleh skor -1. Dan indikator

pelatihan karyawan hasilnya bisa dilihat pada tabel 4.8. dapat dilihat bahwa pelatihan karyawan minim dilakukan dalam setahun periode kerja maka hasilnya hasilnya pelatihan karyawan oleh BAZNAS Provinsi Sumatera Utara tidak dapat dikatakan baik dan diperoleh skor -1.

B. SARAN

1. Saran untuk lembaga:

Lembaga sebaiknya lebih meningkatkan retensi karyawan dengan lebih banyak melakukan pelatihan-pelatihan karyawan. Setidaknya pelatihan terhadap karyawan dapat dilakukan 3 kali dalam setahun. Dengan adanya penelitian pengukuran kinerja ini diharapkan lembaga dapat menerapkan metode *balance scorecard* agar kinerjanya dapat meningkat menjadi lebih baik lagi. Mendapatkan nilai (skor) yang baik dalam seluruh aspeknya. Dengan adanya penelitian pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* ini juga lembaga dapat melihat ukuran kinerja yang akan dicapai sehingga penerapannya dapat dilakukan untuk kemajuan lembaga kedepannya.

2. Saran untuk peneliti:

- a. Penelitian selanjutnya sebaiknya meneliti kurun waktu 5 tahun terakhir, sehingga data yang diperoleh dapat dikembangkan lebih lanjut.
- b. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambah kuesioner lebih dari 10 kuesioner.
- c. Penelitian selanjutnya harus menggunakan teori-teori terbaru ditambah dengan jurnal-jurnal terbaru yang berhubungan dengan judul penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan.

Amaliah, I. Julia, A. Riani, W. *Pengaruh Nilai Islam Terhadap Kinerja Kerja. Jurnal MIMBAR*. Vol. 29, No. 2, 2013.

Amirullah, *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015.

- Atabik, A. *Manajemen Pengelolaan Zakat Yang Efektif Di Era Kontemporer. Jurnal ZISWAF*. Vol. 2, No. 1, 2015.
- Aurora, Novella. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2010.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Prenada Media Group, 2007.
- Catur Pamungkas, Eni. Skripsi : *"Pengukuran Kinerja Dengan Elemen-Elemen Balance Scorecard (Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sukoharjo)"*, Surakarta : UMS, 2014.
- Fitri, I. Y., & Khoiriyah, A, N. *Pengaruh Kepuasan Muzakki, Transparansi Dan Akuntabilitas Pada Lembaga Amil Zakat Terhadap Loyalitas Muzakki (Studi Persepsi Pada LAZ Rumah Zakat)*. *Jurnal Ekonomi Islam*. Vol. 7, No. 2, 2016.
- Gunawan, T. *"Peranan Amil Zakat Di Rumah Zakat Cabang Yogyakarta Dalam Perspektif Hukum Islam"*. Skripsi, Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN SUKA Yogyakarta, 2013.
- Herriyan, A., Mardianto, Rasyidin, A. *Kompetensi Kepribadian Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Membina Akhlak Peserta Didik Di MAS Proyek UNIVA Medan*. *Jurnal Pendidikan*. Vol. 1, No.4, 2017.
- Ikhsan, Arfan & Misri. *Metodologi Penelitian Untuk Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012.
- Jamil, S. *Prioritas Mustahiq Zakat Menurut Teungku Muhammad Hasbi Ash Shiddieqy*. *Jurnal Istimbath*. Vol, XIV. No. 16, 2015.
- Jumadi. *Pengaruh Pemasaran Internal dan Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Pelanggan Internal (Studi Pada Industri Keparawisataan Di Daerah Istimewa Yogyakarta)*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. XVII, No. 3, 2014.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga, 2000.

- Koesomowidjojo, Suci R.M. *Balance Scorecard (Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif)*, Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017.
- Nawawi, Ismail, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Depok: KENCANA, 2017.
- Mardani. *Fiqh Muamalah*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013.
- Muhammadin, S. “*Strategi Pengumpulan Dan Pendayagunaan Zakat, Infaq, dan Shadaqah,*” dalam *An’amta*. (Jakarta:Wordpress), 2009.
- Mulyadi. *Alternatif Pemacu Kinerja Personal dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balance Scorecard*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol. 20, No.3, 2005.
- Pamungkas, P, E. “Pengukuran Kinerja Dengan Elemen-Elemen Balance Scorecard (Studi Kasus Empiris RSUD Sukoharjo)”, (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2014).
- Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Zakat UU No.23 Tahun 2011.
- Ramadhita. *Optimalisasi Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Kehidupan Sosial, Jurnal Hukum dan Syri’ah*. Vol. 3, No. 1, 2012.
- Rudianto, *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis)*, Erlangga, 2013.
- Salwa, A., Away, Y., Tabrani, M. *Pengaruh Komitmen, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh. Jurnal Megister Manajemen*. Vol. 2, No. 1, 2018.
- Sanusi, A. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat, 2013
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- Siregar, Saparuddin. *Problematika Fundaraising Zakat: Studi Kasus BAZNAS di Sumatera Utara, Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*. Vol. XL, No. 2, 2016.
- Sumadi. *Optimalisasi Potensi Dana Zakat, Infaq, Shadaqah Dalam Pemeretaan Ekonomi Di Kabupaten Sukoharjo (Studi Kasus Di Badan Amil Zakat Daerah Kab. Sukoharjo. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. Vol. 03, No. 01, 2017.

- Sumarsan, Thomas. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta Barat: PT. Indeks, 2013.
- Syu'aibun, *Mengenal Baznas Provinsi Sumatera Utara*. (Medan: Perdana Publishing, 2017).
- Tarigan, A, A, dkk. *Buku Panduan Penulisan Skripsi*, Medan, 2016.
- Tarigan, A, A, dkk. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, Medan: La- Tansa Press, 2011.
- Utari, D. Purwanti, A. Prawironegoro, D. *Akuntansi Manajemen (Pendekatan Praktis)*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016.
- Yusuf, Q, M., Hapid. *Persepsi Muzakki Terhadap Pengeluaran Zakat Dan Hubungannya Dengan Peningkatan Kesejahteraan Mustahiq Di Kota Palopo Provinsi Sulawesi Selatan. Jurnal Ekonomi Pembangunan*. Vol. 03, No. 01, 2017.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

- A. Judul Penelitian : “Analisis Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Dengan Metode Balance Scorecard”.**
- B. Data Responden**

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :

C. Petunjuk Pengisian

1. Pilihlah salah satu jawaban dari kelima alternative jawaban yang sesuai dengan cara memberikan tanda centang (✓) pada salah satu kolom pada jawaban yang tersedia.
2. Keterangan jawaban sebagai berikut :
 - Sangat tidak puas : 1
 - Tidak puas : 2
 - Cukup puas : 3
 - Puas : 4
 - Sangat puas : 5

D. Pertanyaan Kualitas Pelayanan

Pertanyaan	Sangat tidak puas	Tidak puas	Cukup puas	Puas	Sangat puas
Mustahiq memberikan pelayanan yang baik dalam melayani muzakki					
Mustahiq ramah dan selalu memberikan senyuman saat melakukan pelayanan kepada muzakki					
Mustahiq segera melayani muzakki saat sedang berkunjung					
Pelayanan mustahiq saat muzakki meminta untuk melakukan penjemputan zakat muzakki					
Ruangan kantor BAZNAS Provinsi Sumatera Utara sebagai tempat untuk melayani muzakki					

LAMPIRAN 2

TABEL DATA RESPONDEN

NO	NAMA	JENIS KELAMIN
1	Muhammad Nasir Hrp	L
2	Muhammad Lutfhi	L

3	Didi Trianto	L
4	Dwi Nugroho	L
5	Gunawan	L
6	Hartati	P
7	Ibnu Hibban	L
8	Herida	P
9	Ngadiman	L
10	Ahmad Budi Nasution	L

LAMPIRAN 3

TABEL DATA HASIL UJI RESPONDEN

No.	Responden	L/P	Kepuasan					Total	Rata-rata
			1	2	3	4	5		
1	Responden 1	L	4	4	3	5	3	19	3,8
2	Responden 2	L	5	4	4	4	3	20	4
3	Responden 3	L	5	3	4	5	4	21	4,2
4	Responden 4	L	5	3	5	5	4	22	4,4
5	Responden 5	L	4	5	3	5	3	20	4
6	Responden 6	P	5	4	3	5	4	21	4,2
7	Responden 7	L	4	5	3	4	5	21	4,2
8	Responden 8	P	5	4	5	4	4	22	4,4
9	Responden 9	L	4	4	3	4	3	18	3,6
10	Responden 10	L	5	3	4	4	4	20	4

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : **RIZKA PHIANITA SITORUS**
2. NIM : 52144007
3. Tempat/Tgl. Lahir : Ambalutu, 20 November 1996

- 4. Pekerjaan : Mahasiswa
- 5. Alamat : Jl. Pancing Gg. Murni Kerin House

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

- 1. Tamatan SD Negeri 010101 Ambalutu, Berijazah Tahun 2008.
- 2. Tamatan SMP Negeri 6 Kisaran, Berijazah Tahun 2011.
- 3. Tamatan SMA Negeri 4 Kisaran, Berijazah Tahun 2014
- 4. Tamatan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Berijazah Tahun 2018

III. RIWAYAT ORGANISASI

- 1. LIMA (Lingkar Mahasiswa Asahan)